

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL NORTE CHICO DEL DPTO.  
LAMBAYEQUE EN EL PERÍODO 2011 Y  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJOR  
GESTIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR: MARITA PAOLA SAAVEDRA PEÑA**

**CHICLAYO, 09 DE JULIO 2014**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL NORTE CHICO DEL DPTO.  
LAMBAYEQUE EN EL PERÍODO 2011 Y  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJOR  
GESTIÓN”**

**POR:**

**Bach. MARITA PAOLA SAAVEDRA PEÑA**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Flor María Beltrán Portilla  
Presidente de Jurado

---

C.P. Pedro Cuyate Reque  
Secretario de Jurado

---

MBA. César Mestanza Rivasplata  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**

### ***Dedicatoria***

*A mis padres por el apoyo que me  
brindan, a mis docentes por el gran  
aporte ofrecido en mi carrera profesional  
y a todos aquellos que hicieron posible la  
realización de la presente investigación.*

### ***Agradecimientos***

*A Dios por bendecirme e iluminarme, a  
Sor Ana Margarita Rázuri por su  
dedicación, a las autoridades de la  
municipalidad de Norte Chico por  
facilitarme la información y al  
Licenciado Martín Alonso Farroñán  
Iturregui por el gran apoyo ofrecido.*

## ÍNDICE

Resumen y palabras claves	9
Abstract and key words	10
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
Antecedentes	14
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Auditoría de Gestión</b>	<b>16</b>
2.1.1. Definición	16
2.1.2. Objetivos	16
2.1.3. Propósito	17
2.1.4. Alcance	17
2.1.5. Fases y/o etapas	18
2.1.6. Importancia	21
2.1.7. Beneficios	22
2.1.8. Procedimientos de la Auditoría de Gestión	23
2.1.9. Herramientas	24
2.1.10. Elementos	24
<b>2.2. Entidades públicas: Municipalidades</b>	<b>25</b>
2.2.1. Definición	25
2.2.2. Función	26
2.2.3. Estructura orgánica	27
2.2.4. Administración municipal	30
2.2.5. Base Legal	46
<b>2.3. Recurso humano</b>	<b>52</b>
2.3.1. Definición	52
2.3.2. Objetivos	53

2.3.3. Importancia	53
2.3.4. Funciones	54
2.3.5. Procesos Técnicos de Personal	56
2.3.6. Selección del Personal	72
<b>2.4. Gestión</b>	<b>75</b>
2.4.1. Definición	75
2.4.2. Capacidades propias de la gestión	76
2.4.3. Características de la gestión de los recursos humanos	77
2.4.4. Formas de optimización de recursos humanos	78
2.4.5. Gestión de sistemas de optimización de RRHH	80
<b>III. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>85</b>
3.1. Tipo de investigación	85
3.2. Diseño de investigación	85
3.3. Población, muestra, unidad de análisis	85
3.4. Métodos de recolección de datos	86
3.5. Técnicas de procesamiento de datos	86
3.6. Metodología	86
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>87</b>
4.1. RESULTADOS	87
4.1.1. Resultados de la auditoría	87
4.1.2. Resultados de la encuesta	126
4.2. DISCUSIÓN	149
<b>V. CONCLUSIONES/PROPUESTA</b>	<b>151</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>154</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>155</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 Desempeño Laboral	126
TABLA N° 2 Conocimiento de Funciones	127
TABLA N° 3 Capacitación	128
TABLA N° 3.1 Frecuencia de la Capacitación	129
TABLA N° 4 Clima Laboral	130
TABLA N° 5 Conocimiento de Sanciones	131
TABLA N° 6 Premiación al Esfuerzo	132
TABLA N° 7 Equivalencia Sueldo – Labores	133
TABLA N° 8 Satisfacción del Puesto de Labores	134
TABLA N° 9 Motivación	135
TABLA N° 9.1 Motivación – Lo que Falta	136
TABLA N° 10 Procesos de Selección del Personal	137
TABLA N° 10.1 Procesos de Selección del Personal Cont.	138
TABLA N° 11 Conocimiento del Personal sobre Sistemas de Gestión	139
TABLA N° 12 Eficacia del Sistema Aplicado	140
TABLA N° 12.1 Eficacia del Sistema Aplicado Cont.	141
TABLA N° 13 Participación del Personal en la Toma de Decisiones	142
TABLA N° 14 Delimitación de Tareas por Cargo	143
TABLA N° 15 Evaluación del Desempeño	144
TABLA N° 15.1 Evaluación del Desempeño Cont.	145
TABLA N° 16 Frecuencia de la Evaluación del Desempeño	146
TABLA N° 17 Aspectos de Evaluación del Desempeño	147
TABLA N° 18 Métodos de Evaluación	148

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de Reglamento de Evaluación del Desempeño Laboral para una Municipalidad	155
ANEXO 2: Formularios a Usar	160
ANEXO 3: Evaluación del Rendimiento en el Trabajo	161
ANEXO 4: Entrevista Funcionario	162
ANEXO N°5: Entrevista Trabajador	165
ANEXO N°7: Operacionalización de Variables	169
ANEXO N°8: Matriz de Consistencia	177



## **RESUMEN**

La auditoría de gestión en la actualidad cumple un rol muy importante ya que a través de esta se pueden mejorar ciertos mecanismos de aquellas entidades que se encuentran gestionando de una manera deficiente sus recursos, por ello nos preguntamos si ¿La auditoría de gestión evaluada en el área de Recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Dpto. de Lambayeque en el periodo 2011 permite decidir sobre sistemas de mejor gestión? Para ello se procederá a aplicar una encuesta a los trabajadores y una entrevista al jefe del área y finalmente se realizara la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la entidad en mención en el periodo 2011, para decidir sobre sistemas de mejor gestión y posteriormente proponer el sistema más óptimo para la municipalidad, asimismo en el proceso de investigación se llegó a la conclusión que la auditoría de gestión da a conocer la gerencia del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque y permite decidir sobre los sistemas de mejor gestión para sus recursos humanos, asimismo el Sistema de CEA ORDENADORES es alternativa viable en la optimización de los recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

**PALABRAS CLAVE:** Recursos humanos, sector público, optimización, gestión, auditoría, diseño, sistema, organización.

## **ABSTRACT**

The audit is currently serving a very important role because through this you can improve certain mechanisms which are those entities in managing their resources poorly so we wonder if Will audit evaluated in the human Resources area of the District Municipality of North Chico Lambayeque Department in the period 2011 to decide on allowing better management systems ? For this, proceed to apply a survey to employees and interview the head of the area and finally the audit will take place in the area of human resources of the organization in question in the period 2011 to decide on systems better management and then propose the most optimal system for the municipality, also in the research process is concluded that the audit discloses management Human Resources area of the District Municipality of North Chico Department of Lambayeque and lets you decide on better management systems for human resources, the system also CEA ORDENADORES is viable alternative in the optimization of human resources management and improve the quality of service in the District Municipality of North Chico Lambayeque Department .

**KEYWORDS:** Human resources, public sector, optimization, management, audit, design, system, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos en el sector público, es un elemento de vital importancia en la elaboración e implementación de la política fiscal. Desde el punto de vista macroeconómico, el gasto en personal representa una proporción significativa del gasto público total, presentando además, un elevado grado de indiferencia; por ello, las decisiones de gestión de personal, equipos, carrera funcionaria o política de remuneraciones, son factores de alta relevancia para la asignación eficiente de los recursos del Estado. Desde el punto de vista microeconómico, la calidad y buen desempeño del funcionariado público son factores fundamentales para la optimización de la asignación y utilización de los recursos públicos, siendo de esta manera vitales para transformar las instituciones públicas en un aporte para el proceso de desarrollo económico y social del país.

La relevancia de las personas que componen el cuerpo de funcionarios públicos del Estado es innegable; especialmente la de aquellos que tienen bajo sus manos la ejecución de las políticas diseñadas para solucionar los problemas públicos y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, papel que les convierte en la cara del gobierno frente a los ciudadanos y en base a cuyo actuar el gobierno es calificado, por ello es que en la actualidad hablar de los recursos humanos respecto al sector público es un problema, puesto que involucran factores por los que el personal y/o funcionarios no responden de manera óptima y coherente por causas de la mala retribución por parte del estado, así como por diversos factores que a su vez son puntos muy susceptibles para el personal ya sean remuneraciones, beneficios, capacitaciones, contratos, situación económica del país, etc. que le impiden desarrollarse profesionalmente y dar un servicio de calidad con mucha eficiencia, buen trato, lealtad, etc.

Directores, gerente y presidentes de organismos municipales y de otras organizaciones públicas continuamente se preguntan ¿Si realmente están optimizando sus recursos financieros asignados?, o interesados en cubrir

áreas que se encuentren desabastecidas o que no falte nada para poder cumplir sus objetivos, sin darse cuenta que están dejando de lado el recurso más importante que es el Recurso Humano el cual en el sector público tiene mucha relevancia desde el rubro que se separa al momento de presupuestar los gastos futuros hasta momento de ejecutar las actividades para un servicio de calidad y la toma de decisiones, pero se sabe que en la actualidad dichos recursos no se encuentran totalmente satisfechos dentro de sus labores a realizar y esto por falta de gestión de sus directivos, una deficiente motivación, mala retribución por parte del estado, etc.

Al identificar la desigualdad que existe en la gestión que se lleva en los recursos humanos de las municipalidades y otros entes del sector público, donde existen deficiencias ocasionadas por diversos factores de una mala administración de estos recursos en las entidades públicas, se hace un análisis en ello y evalúa los sistemas existentes para mejorar esta problemática, con ello se puede elegir la mejor alternativa para una buena administración del personal a cargo, así mismo conlleva a cambiar las ideologías de los funcionarios de la Municipalidad Norte Chico del Departamento de Lambayeque que tienen a cargo la gestión de recursos, para así mejorar la gestión de los recursos humanos de la entidad, contribuyendo al bienestar social.

Ante esto se ha considerado como una alternativa de solución aplicar la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Dpto. de Lambayeque en el periodo 2011, para decidir asimismo proponer un sistema de mejor gestión, para ello se ha creído conveniente analizar los software de optimización de los recursos humanos, analizar el sistema de administración que utiliza el estado para su personal, evaluar la gestión en el rrrh en la municipalidad, determinar las causas de las deficiencias de gestión del recurso humano en dicho ente, conocer si en la municipalidad existe sobrecargo del recurso humano, sus causas y consecuencias, y finalmente determinar la mejor alternativa de

sistema de optimización de los recursos humanos, de tal forma que si se aplica la auditoría de gestión ésta permitirá dar a conocer la gerencia del área de recursos humanos de la municipalidad y permitirá decidir sobre sistemas de mejor gestión para sus recursos humanos, teniendo así que el sistema de Cea Ordenadores es alternativa viable en la optimización de los recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Dpto. de Lambayeque.

Por lo tanto esta tesis va dirigida a las diferentes municipalidades distritales del Departamento de Lambayeque, ayudándoles a tomar una mejor decisión respecto de las medidas para una mayor optimización de los recursos humanos consiguiendo así su eficiente gestión y finalmente el servicio de calidad que se desea obtener.

Asimismo va dirigida para quienes quieran profundizar el tema, y estudiantes que deseen utilizar este material como consulta para algún trabajo y/o conocimiento en general.

Esta investigación consta de los siguientes capítulos: I se desarrollan los conceptos básicos que se aplican en la investigación, II se realiza una descripción breve de los métodos, herramientas y proceso en la que se conforma esta investigación, III se muestra gráficamente y textualmente los resultados tanto del proceso de auditoría como de la investigación propiamente y IV se presentan las recomendaciones al análisis realizado y finalmente la propuesta del sistema.

## ANTECEDENTES

- Se obtuvo que en la investigación de la “Validación del proceso de reclutamiento y selección de personal caso Caja Sipán de la Ciudad de Chiclayo” realizada por Gladys Leonor Chimoy Reyes; (USAT – junio 2010), en la cual se planteó si ¿Es válida la estructura actual del proceso de reclutamiento y selección de personal que tiene la Caja Sipán de la ciudad de Chiclayo? Para la cual llegó a la conclusión que se detectó que en la Caja Sipán no cumple con todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, dado que omite una de las fases más saltantes como es el proceso de inducción del personal y finalmente recomienda incluir en el organigrama de la empresa el área de Dirección de Personal y contratar a un especialista encargado del Área para no recargar funciones al jefe de administración y finanzas como lo ha venido haciendo.
  
- Por su parte Alejandra Rivasplata Puican; (USAT – 2010) en su investigación “Propuesta de mejora del proceso de gestión de personas en Interbank – Oficinas Chiclayo” se planteó la interrogante: ¿En qué condiciones se encuentra el proceso de gestión de personas en Interbank-oficinas Chiclayo? Y concluyó que el proceso de gestión de personas a Interbank – Chiclayo es muy bueno, debido a que cumple con un adecuado proceso de admisión de personal, evaluaciones constantes, desarrollo de personal óptimo y cuenta con un sistema de compensación bastante atractivo.
  
- Sin embargo en la investigación “Estrategia basada en recursos humanos: propuesta para su aplicación en la Empresa Pardos Chicken Sucursal Chiclayo” realizada por Pierina Arnao Lecaros; (USAT – 2007) se cuestiona ¿Cómo implementar una estrategia basada en los recursos humanos como propuesta para la empresa Pardo’s Chicken – Sucursal Chiclayo? En que se logra corroborar que sí existe una relación directa entre el desarrollo de las competencias y la satisfacción de los clientes,

por ello considero que es de suma importancia implantar una estrategia basada en el recurso humano, pues es una manera directa y sencilla de encontrar deficiencias específicas en cada proceso.

- En la tesis: “Propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño basado en competencias en el Gran Hotel Chiclayo – Lambayeque” a cargo de Usquiano Urrutia, María del Carmen; (USAT – 2010) se plantea ¿Cuál es la propuesta de mejora más factible para el proceso de evaluación del desempeño en el Gran Hotel Chiclayo - Lambayeque? Concluyendo que el mejor método es el de la retroalimentación que se realiza trimestralmente.
- Y finalmente se obtuvo en la investigación “Propuesta de mejora del sistema de capacitación del personal en el área de ventas de la AFP Horizonte” por parte de Guerrero Villalobos, Cybill Araceli; (USAT – 2011) se propone la evaluación de 360° porque permitirá tener una visión más completa del desempeño de cada uno de los colaboradores de igual manera ayudará a tener una mejor perspectiva en cuanto a la performance de todo el equipo desde los niveles gerenciales hasta los subordinados.

Por lo tanto según las fuentes investigadas se puede determinar que la evaluación del desempeño del recurso humano así como los sistemas y/o métodos que se apliquen en la organización son de suma importancia pues esto nos permitirá incrementar significativamente nuestras utilidades, es decir mantener satisfecho a nuestro cliente interno que es nuestro recurso humano nos permitirá ofrecer mejor nuestros bienes o servicios pues en la medida que el colaborador se sienta parte de la empresa y haga suya las metas y objetivos que tiene en sí misma la entidad le permitirá realizar sus labores de la mejor manera explotando al máximo sus capacidades a fin de lograr con lo propuesto, es allí donde se logran grandes resultados.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **2.1.1. Definición**

Para José Espinal Sante (2003), la auditoría de gestión es el examen objetivo, metódico y ordenado de las operaciones financieras y administrativas de una entidad o empresa, por parte de un equipo especializado ajeno a ella, la que se efectúa con posterioridad a su ejecución con el objetivo de evaluar la situación de las mismas.

Para Mancillas Pérez Eduardo J. (2001), es una técnica de control, que lleva a cabo una revisión de los hechos mediante la investigación, entonces podremos afirmar que es útil a la administración y por tanto a las organizaciones ya que al evaluar las decisiones administrativas, permite el mejoramiento de éstas, incrementando así no sólo su eficiencia sino también su efectividad.

Sin embargo Enrique Benjamín Franklin F. (2007), asume que la auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

#### **2.1.2. Objetivos**

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.



- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.

### **2.1.3. Propósito**

Emana de su propia naturaleza, y no es otro que el mejoramiento de la administración con su correspondiente consecuencia: el mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa u organización.

### **2.1.4. Alcance**

Está dado por el ámbito de aplicaciones de la auditoria administrativa, es decir en donde se puede aplicar. En este sentido podemos aplicar en toda la empresa un departamento, una función o en una subfunción de la misma.

Mientras que Enrique Benjamín Franklin F. (2007), el área que abarca la auditoría de gestión comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento, estilo de administración
- Enfoque administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Relaciones de coordinación
- Nivel de desempeño
- Sistemas de calidad
- Entre otros

#### **2.1.5. Fases y/o etapas**

Según Miguel H. Bravo Cervantes (2000), resume el proceso de auditoría de la siguiente forma:

- Fase de obtención de información
- Fase de planificación
- Fase de ejecución
- Fase de información

##### **2.1.5.1. Fase de obtención de información**

Miguel H. Bravo Cervantes (2003), afirma que es un conjunto de actividades necesarias para obtener información necesaria y suficiente. La información obtenida, verbal o escrita, servirá para que el auditor se familiarice con la empresa y le sirva de base para las siguientes fases.

Su propósito es interiorizarse con la empresa, materia de la evolución, de manera general, sus metas y objetivos, la naturaleza y alcance de sus actividades, las responsabilidades funcionales de sus áreas y controles internos en general, mediante una metodología.

- Obtener (o actualizar) y documentar información acerca del cliente y los factores de riesgo correspondientes.
- Obtener y documentar las principales características del sistema de control interno

#### **2.1.5.2. Fase de Planificación**

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Elementos Principales de esta Fase:

- Conocimiento y Comprensión de la Entidad
- Objetivos y Alcance de la auditoria
- Análisis Preliminar del Control Interno
- Análisis de los Riesgos y la Materialidad
- Planeación Específica de la auditoria
- Elaboración de programas de Auditoria

#### **2.1.5.3. Ejecución**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

## Elementos de la fase de ejecución

- Las Pruebas de Auditoria
- Técnicas de Muestreo
- Evidencias de Auditoria
- Papeles de Trabajo
- Hallazgos de Auditoria

### **2.1.5.4. Informe**

Para Alvin A. Arens, James K. Loebbecke (1996), el informe es la comunicación de los hallazgos a los usuarios. Los informes difieren en naturaleza, pero en todos los casos dan a conocer a los lectores el grado de correspondencia entre la información cuantificable y los criterios establecidos. Los informes también difieren en forma pueden variar desde los sumamente técnicos, por lo general asociados con auditorías de estados financieros, hasta un sencillo informe verbal en el caso de una auditoría operativa sobre la eficacia de un pequeño departamento.

El informe de Auditoría debe contener a lo menos:

- Dictamen sobre los Estados Financieros o del área administrativa auditada.
- Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad.
- Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
- Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

En esta fase se analizan las comunicaciones que se dan entre la entidad auditada y los auditores, es decir:

#### ❖ Comunicaciones de la Entidad

- Carta de Representación
- Reporte a partes externas

❖ Comunicaciones del auditor

- Memorando de requerimientos
- Comunicación de hallazgos
- Informe de control interno

❖ Principales comunicaciones del auditor:

- Informe Especial
- Dictamen
- Informe Largo

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad. Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno. Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoria, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

### **2.1.6. Importancia**

Según Mancillas Pérez Eduardo J. (2001), menciona que la importancia de una técnica está en función de su utilidad para el hombre, y aunque la auditoría de gestión nace en la primera mitad del siglo XX, es en nuestros días cuando adquiere mayor importancia como herramienta de apoyo para la administración.

Es por eso que debe vigilarse constantemente la administración, ya que es el alma de la maquinaria empresarial, y aunque ella no se ve, sí se perciben sus resultados. El que se revisen los planes de la empresa (objetivos, políticas, procedimientos, métodos, etc.); su estructura organizacional, la manera como su recurso humano es el más importante, por complejo es dirigido y sus sistemas de control asociados a la administración.

#### **2.1.7. Beneficios**

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.

Tal es así que la auditoría de gestión representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre gestión de los recursos humanos.

Sin embargo al realizar una Auditoría de gestión la empresa podrá tener un mejor manejo de la información haciendo un mejor uso a sus recursos y por ende el crecimiento de la misma, permitiéndose así:

- Recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y objetiva.
- Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Por lo que podemos resumir que mediante esta auditoría se le ayuda a la administración a reducir costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

### **2.1.8. Procedimientos de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de 2 elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación: determina la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos: determinación a la existencia y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos en productividad de la gerencia, el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor, y en coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales por lo tanto para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y porqué medio debe ejercerse o canalizarse la auditoría.

También puede tomar la forma de documento o informe que actúen como controles de sí mismos, o que estén diseñados como medida de la efectividad, como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas

en el mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos, para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión o estadística de operación adversa.

#### **2.1.9. Herramientas**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría el auditor debe tener información suficiente, competente y relevante, a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones.

Precisamente las herramientas más utilizadas en la auditoría de gestión son:

- Observación
- Confirmación
- Verificación
- Investigación
- Análisis
- Evaluación

#### **2.1.10. Elementos de la Auditoría de Gestión**

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de la Economía, eficiencia y eficacia, para evaluar la actividad económica financiera, criterios que han ido recogiendo en nuestro ordenamiento legal, veamos cómo se definen estos principios.



- **Economía:** significa la adquisición al menor costo y en el momento adecuado de recursos financieros, humanos y físicos, en cantidad y calidad apropiadas.

- Los recursos idóneos.
- En la calidad y cantidad correcta.
- En el momento previsto.
- En el lugar indicado y precio convenido.

Así mismo el auditor deberá comprobar si la entidad: Invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.

Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

- **Eficiencia:** relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios una actividad eficiente maximiza el resultado.
- **Eficacia:** significa el logro en el mayor grado de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad. Es decir:
  - Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
  - El producto obtenido y el servicio prestado, tienen que ser socialmente útil.

## **2.2. ENTIDADES PÚBLICAS: MUNICIPALIDADES**

### **2.2.1. Definición**

Donald E. Klingner (2002), define que es la Organización del Estado Peruano, creada por norma expresa, que ejerce función pública dentro

del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.

Son organismos establecidos por una legislación específica, la cual determina los objetivos de las mismas, su ámbito de acción y sus limitaciones.

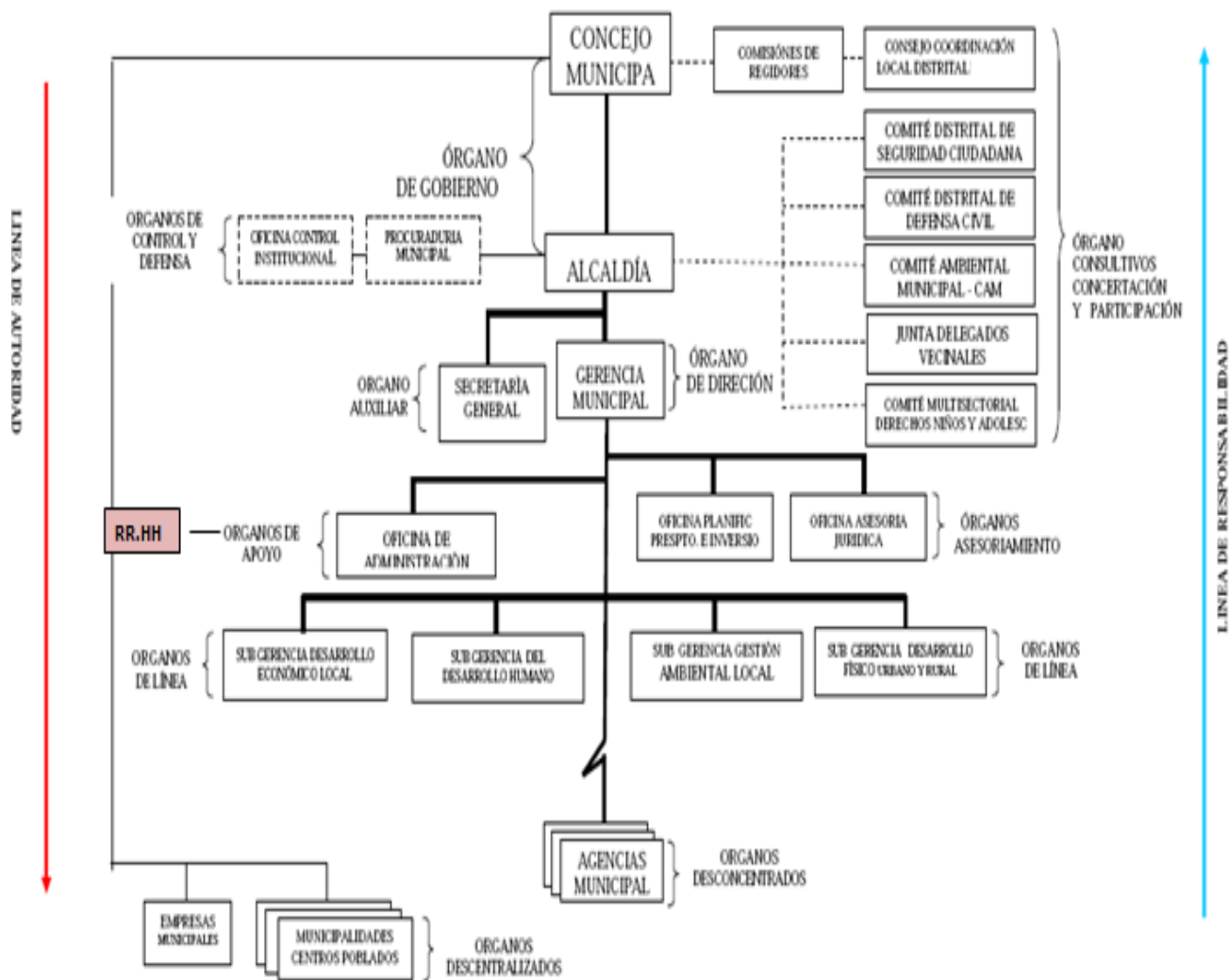
### **2.2.2. Función**

Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Asimismo a los efectos del Código de ética de la función pública, se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

### 2.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

PROYECTO ESTRUCTURA ORGÁNICA MUNICIPALIDAD DISTRITAL NORTE CHICO APROBADO CON ORDENANZA MUNICIPAL N° 000-2011-MDNCH



#### 2.2.3.1. DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La Municipalidad Distrital de Norte Chico en aras de cumplir con sus objetivos y funciones cuenta con la Estructura Orgánica siguiente:

- **Órganos de Gobierno Municipal**
  - El Concejo Municipal Distrital; y
  - La Alcaldía Distrital

- **Órganos de Coordinación, de Concertación y de Participación**

- Comisiones de Regidores
- Consejo de Coordinación Local Distrital Norte Chico.
- Junta Delegados Vecinales.
- Comisión Ambiental Municipal - CAM
- Comité Distrital de Defensa Civil
- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana
- Comité Municipal por los Derechos de los Niños y Adolescentes - COMUDENA.

- **Órganos de Control**

- Oficina de Control Institucional.

- **Órgano de Defensa Judicial**

- Procuraduría Pública Municipal.

- **Órgano Auxiliar al Gobierno Municipal**

- Secretaria General.
- Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional.
- Trámite Documentario y Archivo General.

- **Órganos de Dirección**

- Gerencia Municipal.

- **Órganos de Asesoramiento**

- Oficina de Planificación, Presupuesto y Programación de Inversiones - OPI.
  - \* Unidad de Presupuesto
  - \* Oficina de Programación e Inversiones - OPI
- Oficina de Asesoría Jurídica.

- **Órganos de Apoyo**

- Oficina de Administración.
  - \* Unidad de Contabilidad
  - \* Unidad de Tesorería
  - \* Unidad de Abastecimiento
  - \* Unidad de Gestión de Recursos Humanos.
  - \* Unidad de Ejecución Presupuestal
  - \* Unidad de Control de Bienes Patrimoniales.
  - \* Unidad de Tecnología de la Información y Comunicaciones–TICs

- **Órganos de Línea**

- Sub Gerencia del Desarrollo Económico Local:
  - \* División de Tributación Municipal,
  - \* División de Comercialización.
  - \* División de Promoción Empresarial.
  - \* División de Promoción del Turismo.
- Sub Gerencia de Gestión Ambiental Local.
  - \* División de Residuos Sólidos, Parques y Jardines.
  - \* División de Gestión del Medio Ambiente,
  - \* División de Maquinaria.
- Sub Gerencia del Desarrollo Humano.
  - \* División de Educación, Cultura, Biblioteca, Deportes y Juventud
  - \* División de Salud y Salubridad.
  - \* División de Programas Sociales
  - \* División de Registro Civil.
  - \* División de Seguridad Ciudadana y Serenazgo.
- Sub Gerencia del Desarrollo Físico Urbano y Rural:
  - \* Unidad Formuladora,

- \* División de Estudios y Ejecución Obras Públicas y Privadas
- \* División de Planeamiento Territorial, Catastro y Control Urbano y Rural.
- \* División de Transporte y Tránsito.
- \* División de Defensa Civil.

- **Órganos Desconcentrados**

- Agencias Municipales.

- **Órganos Descentralizados**

- Municipalidades de Centros Poblados.
- Empresas Municipales.

## **2.2.4.ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL**

### **2.2.4.1. Los Sistemas Administrativos**

Es el conjunto de elementos interrelacionados entre los que existe cohesión y unidad de propósito en la gestión administrativa. Comprende normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Personal, Abastecimientos, entre otros.

La administración municipal considera los siguientes aspectos:

- Contabilidad
  - Tesorería
  - Personal
  - Abastecimientos
  - Bienes Municipales
  - Procedimientos e instrumentos de gestión
- Texto Único de Procedimientos Administrativos- TUPA
  - Reglamento de Organización y Funciones- ROF
  - Manual de Organización y Funciones- MOF

- Cuadro de Asignación de Personal - CAP
- Presupuesto Analítico de Personal- PAP

Para la presente investigación se tomaran los puntos más importantes concernientes al recurso humano.

#### **2.2.4.2. Sistema de Contabilidad**

Conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos orientados a regular el uso de los recursos financieros de la entidad, con la finalidad de dar coherencia y mayor efectividad al manejo de los fondos públicos.

El Sistema Contable se ejecuta a través de diferentes registros: formularios, reportes, libros contables, etc., realiza el registro y control de todas las operaciones financieras de la Municipalidad, que permite una eficiente toma de decisiones.

En las municipalidades esta función está a cargo de un Contador Colegiado; en municipalidades pequeñas, con pocos recursos, se trabaja con un profesional a tiempo parcial, que cumple con las normas contables y entrega la información obligatoria en los plazos establecidos.

#### **2.2.4.3. Sistema de Personal**

Conjunto de Principios, Normas, Técnicas y Procedimientos de la Administración y Gestión de los Recursos Humanos. Le corresponde la creación y desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos en la función pública Profesionalizada.

Este sistema regula los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación. Así mismo regula el otorgamiento de las remuneraciones,

bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones del personal de carrera de las municipalidades.

El Sistema de Personal cuenta con tres sistemas laborales y de servicios:

- RÉGIMEN LABORAL PÚBLICO : Decreto Legislativo N° 276 (Empleados Municipales)
- RÉGIMEN LABORAL PRIVADO : Decreto Legislativo N° 728 (Obreros Municipales)
- RÉGIMEN ESPECIAL DE SERVICIO ADMINISTRATIVO (CAS): Decreto Legislativo N° 1057 (Contratados por Servicios a plazo fijo).

Asimismo para una mejor gestión de los recursos humanos, éste se divide en los siguientes MÓDULOS (que pueden constituirse también en ÁREAS FUNCIONALES):

- MÓDULO DE PLANILLAS, que elabora las planillas de remuneraciones del personal.
- MÓDULO DE ESCALAFÓN, que crea y mantiene actualizado los legajos personales.
- MÓDULO DE CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA, que controla al personal en función a una Directiva Interna de Asistencia y Permanencia.
- MÓDULO DE CAPACITACIÓN, que elabora y ejecuta el Plan de Capacitación.
- MÓDULO DE EVALUACIÓN, que formula los instrumentos de evaluación del desempeño laboral.
- **El Área de Personal se encarga de:**
  - Formular y proponer Presupuesto Analítico de Personal (PAP).



- Administrar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, acorde con las políticas de la Municipalidad.
- Realizar los compromisos de gasto que tienen como fuente generadora las planillas de pago
- Administrar los programas de bienestar social para el personal, con un enfoque de promoción social
- Desarrollar programas de carácter educativo, cultural, recreativos y deportivos, que promuevan la integración, participación y compromiso de los trabajadores con la Municipalidad.
- Evaluar, proponer y ejecutar acciones de rotación, promoción y contratación, en función del perfil del cargo y competencias del trabajador, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Elaborar y Administrar el Plan Anual de Capacitación a través de la realización de programas de entrenamiento, especialización y capacitación orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Administrar y ejecutar los procesos de remuneraciones y estímulos, así como los de control de asistencia de personal.
- Elaborar las planillas de pago del personal permanente.
- Expedir certificados y constancias de trabajo.
- Organizar, implementar y mantener actualizados los registros y el escalafón del personal.
- Efectuar los procesos de análisis, descripción de perfiles profesionales y técnicos, evaluación de puestos, que permitan proponer alternativas de actualización en los procesos de selección, desarrollo de personal, evaluación de desempeño y administración salarial.
- Organizar y ejecutar semestralmente evaluaciones de desempeño y medición del potencial de los trabajadores, que permita la

ejecución de programas de capacitación, estímulo y fortalecimiento institucional.

- Participar en los procesos de las negociaciones colectivas con las organizaciones sindicales y administrar las relaciones laborales en la Municipalidad.
- Proponer proyectos normativos inherentes a la administración de personal de conformidad con la normatividad vigente sobre la materia.
- Ejecutar, controlar y supervisar el registro único de Planillas (compromiso) en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-GL)

- **El Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios**, otorga a los contratados (CAS) por esta modalidad, algunos beneficios establecidos en la ley de su creación y su Reglamento en tanto mantenga vigencia el respectivo contrato, cuyo plazo máximo es de 12 meses, con posibilidad de renovación. Estos beneficios son:

Los Contratos Administrativos de Servicios – CAS, son contratos que pueden tener cierta similitud a los Contratos por Servicios No Personales, sin embargo existen diferencias sustanciales referidas a:

- La afiliación a Es salud para el otorgamiento de un servicio de salud.
- La afiliación opcional a un Sistema de Pensiones.
- Vacaciones de 15 días al cumplir el año de servicios
- Períodos de descanso pagados de pre y post natal
- 48 horas de labores como máximo a la semana.
- Ejercer suplencia, etc.

El Régimen Especial CAS, en la actualidad se constituye en la única forma regulada para contratar personas que efectúen servicios temporales y eventuales en la administración pública, sin importar si están financiados por el FONCOMUN, CANON o ingresos directos o realicen actividades administrativas, de mantenimiento de la infraestructura vial o desarrollen labores de obreros. Solo cuando se requiera contratar personal para la ejecución de obras y proyectos de inversión pública, se podrá contratar en la condición de SNP u otra modalidad.

#### **2.2.4.4. Sistema de Abastecimientos**

Este sistema está constituido por las normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan los procesos de abastecimiento (programación, adquisición, almacenamiento y distribución) de bienes y servicios en la administración pública y se crea con la finalidad de asegurar la racionalidad, eficiencia y eficacia del USO de los recursos públicos.

Está organizado según los siguientes módulos (que pueden constituirse también en áreas funcionales):

- Área De Programación (Planificación)
- Área De Adquisiciones
- Área de Almacenamiento
- Área de Distribución
- Área de control patrimonial (manejo de inventarios)

#### **• El Área de abastecimientos se encarga de :**

- Programar, dirigir, ejecutar y controlar el sistema de logística, conforme a los lineamientos y políticas de la Municipalidad,

normas presupuestales, técnicas de control sobre adquisiciones y contrataciones.

- Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, así como organizar, asesorar y controlar los procesos de selección de todos los órganos de la Municipalidad.
- Formular el Cuadro de Necesidades de Bienes y Servicios para ser comprendida en el Presupuesto anual.
- Programar el almacenamiento y garantizar el abastecimiento racional y oportuno de los bienes, materiales e insumos que requieran los órganos de la Municipalidad.
- Supervisar la elaboración y custodiar de los expedientes de los procesos de Selección.
- Coordinar con las diferentes unidades orgánicas sus necesidades y especificaciones técnicas para la adquisición y contratación de bienes, servicios y obras, según el plan vigente.
- Disponer la distribución de los bienes, de acuerdo a los pedidos de las unidades orgánicas y en función al stock de almacén.
- Supervisar y controlar la eficiente prestación de los servicios de agua, energía eléctrica, telefonía fija, telefonía celular y radio comunicación y otros.
- Disponer el registro, verificación y control en la base de datos de inmuebles y terrenos de propiedad de la Municipalidad.
- Efectuar Anualmente la toma de inventarios de los bienes en custodia en el Almacén y de los inmuebles, maquinarias, vehículos, equipos y todo aquello que forma parte del patrimonio municipal.
- Ejecutar, controlar y supervisar el registro de los compromisos de gasto en materia de adquisiciones y contrataciones de bienes, servicios y obras en el Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF-GL.

### • **Adquisiciones**

Una función importante del área de Logística, son las Adquisiciones de bienes, servicios y obras, para ello cada Municipalidad debe contar con un Plan Anual de Contrataciones- PAC, sustentado en el Plan Operativo Institucional - POI y en el Presupuesto Municipal, para programar y controlar las adquisiciones que realice. El PAC permite prever los bienes, servicios y obras que se requieren durante el ejercicio presupuestal, así como el necesario para financiarlos.

Existen 4 tipos de procesos de selección que las entidades municipales podrán utilizar para realizar adquisiciones municipales:

- Licitación Pública.- Se convoca para la contratación de obras y la adquisición de bienes y suministros.
- Concurso Público.- Se convoca para la contratación de servicios de toda naturaleza, incluyendo consultorías y arrendamientos.
- Adjudicación directa.- Se aplica a las contrataciones y adquisiciones. Requiere de una convocatoria de por lo menos 3 postores.
- Adjudicación de menor cuantía.- Se aplica a contrataciones y adquisiciones que realice la Municipalidad, cuyo monto sea inferior a la décima parte del límite mínimo establecido por la Ley anual del presupuesto.

Para procesos de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, cuyos valores referenciales sean iguales o superiores a cuatro Unidades Impositivas Tributarias (4 UIT) la convocatoria se realizará mediante invitación que puede ser a uno o más proveedores, estos procesos se notificará al OSCE, así como a la Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa – PROMPYME.

Los montos para los procesos de selección en el año 2011 fueron los siguientes:

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Contratación de obras</b>	<b>Contratación de servicios</b>	<b>Adquisiciones de bienes</b>
<b>Licitación Pública</b>	Monto igual o superior a 1'800,000		Montos iguales o superiores a S/.400,000
<b>Concurso público</b>		Montos iguales o superiores a S/. 400,00	
<b>Adjudicación directa</b>	Montos inferiores a S/ 1'800,000. Si el valor referencial supera los 4'300,000 se contratará obligatoriamente supervisión y control.	Montos inferiores a S/400,00	Montos inferiores a S/. S/.400,00
<b>Adjudicación de menor cuantía</b>	Por un monto menor o igual a S/. 180,000 y mayor de 10,800	Montos menores o iguales a S/. 40,000 y mayores de 10,800	Montos menores o iguales a S/. 40,000 y mayores de 10,800

Base legal: Artículo 18 de la Ley 29626 , Artículo 3, inciso h) y 18 del Decreto Legislativo 1017.

El proceso de Menor Cuantía también se aplica a la contratación de expertos independientes para que integren los Comités Especiales; y a los procesos declarados desiertos, cuando corresponda de acuerdo a lo establecido en las normas de contrataciones del Estado. Cuando el monto del valor referencial de una obra pública sea igual o mayor a mil ciento noventa y dos (1,192) Unidades Impositivas Tributarias (UIT), el organismo ejecutor debe contratar, obligatoriamente, la supervisión y control de obras.

#### **2.2.4.5. Bienes Municipales**

Los bienes municipales, están constituidas por los bienes de dominio privado (muebles e inmuebles) de la municipalidad y los de dominio público (infraestructura pública).

- **Son bienes de las Municipalidades:**

- Muebles e inmuebles destinados a la prestación de servicios públicos.
- Los edificios municipales y sus instalaciones y, en general, todos los bienes adquiridos, construidos y / o sostenidos por la Municipalidad.
- Los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiera el gobierno nacional.
- Los aportes provenientes de habilitaciones urbanas.
- Los legados o donaciones que reciban.
- Todos los demás que adquiriera la Municipalidad.

Todos los bienes municipales son registrados en el Margesí de Bienes que crea la propia municipalidad para efectuar un mejor control de la situación de sus bienes.

- **Margesí de bienes.-** Es el registro actualizado de bienes de propiedad municipal y se encuentra bajo responsabilidad del Alcalde, el gerente municipal y del funcionario designado para tal fin.

Asímismo los bienes municipales deben contar con la respectiva inscripción registral, que acredita la titularidad del estado. No podrán ser objeto de transferencia bienes municipales no saneados, ni registrados.

- **Inscripción de bienes municipales.-** Los bienes inmuebles de las Municipalidades deben ser inscritos en los registros públicos, a petición del alcalde y por decisión tomada en sesión de concejo. Las municipalidades están facultadas a efectuar transferencias de los bienes municipales, sujetándose a la normatividad respectiva.
- **Disposición de bienes municipales.-** Los bienes municipales pueden ser transferidos, vendidos, donados, concesionados en uso o explotación, o arrendados, siempre que medie acuerdo del 2/3 del número legal de regidores que integran el Concejo. Cualquier transferencia de propiedad o concesión debe hacerse por medio de subasta pública y con conocimiento de la Contraloría General de la República.

En el caso de que el valor de una donación de inmuebles sobrepase el 20% del patrimonio inmobiliario de la Municipalidad, la Ley obliga a convocar una consulta popular. Es importante recalcar que ninguna autoridad, funcionario o trabajador municipal puede contratar, rematar obras o servicios municipales, ni adquirir directamente o por tercera persona sus bienes.

- **Cesión o Concesión.-** La Municipalidad puede ceder en uso (prestar) o conceder la explotación de los bienes de su propiedad a favor de instituciones privadas siempre que el objetivo sea realizar obras o servicios de interés por necesidad social. Para ello será necesario un acuerdo de concejo.

#### **2.2.4.6. Instrumentos de Gestión Institucional**

- **El Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA,** es un instrumento de gestión, en él se describen todos los procedimientos seguidos ante una entidad de la Administración Pública, requeridos por el administrado para



satisfacer sus intereses o derechos; detallándose los plazos y requisitos. El Tupa deberá de señalar la relación de aquellos servicios administrativos prestados a exclusividad, debiendo realizar la debida difusión de aquellos que no presta en esa situación. Se aprueba a través de Ordenanza Municipal.

La aprobación y difusión del Texto Único de Procedimientos Administrativos, es cada 2 (dos) años como máximo, las entidades están obligadas a publicar el íntegro del TUPA, bajo responsabilidad de su titular y podrán hacerlo antes, cuando consideren que las modificaciones producidas en el mismo lo ameriten. El plazo se computará a partir de la fecha de la última publicación del mismo.

Cuando la entidad no cumpla con publicar su Texto Único de Procedimientos Administrativos, luego de su aprobación, o lo publique omitiendo procedimientos, los administrados sin perjuicio de hacer efectiva la responsabilidad de la autoridad infractora, quedan sujetos al siguiente régimen:

- Respecto de los procedimientos administrativos que corresponde ser aprobados automáticamente, los administrados quedan liberados de la exigencia de iniciar ese procedimiento para obtener la autorización previa, para realizar su actividad profesional, social, económica o laboral, sin ser pasibles de sanciones por el libre desarrollo de tales actividades. La suspensión de esta prerrogativa de la autoridad concluye a partir de la publicación del TUPA, sin efecto retroactivo.
- Respecto de las demás materias sujetas a procedimiento de evaluación previa, se sigue el régimen previsto en cada caso, como lo señala el artículo 49° de la ley N° 27444.

- **El Reglamento de Organización y Funciones – ROF**, es el instrumento de Gestión Institucional, a través del cual se precisan las funciones generales, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación a nivel de unidades orgánicas establecidas en la Estructura Orgánica de la Institución. Se aprueba a través de Ordenanza Municipal. Este Instrumento Normativo de Gestión, sirve de guía y regula el funcionamiento de los diversos órganos de la administración municipal, para el mejor cumplimiento de sus funciones y el consiguiente logro de las metas y objetivos programados en el Plan Operativo Institucional (POI), en el Plan de Estratégico Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Concertado (PDC). La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.
- **El Cuadro de Asignación de Personal – CAP**, es un Instrumento Normativo de Gestión que clasifica cada uno de cargos/puestos de trabajo, de acuerdo al nivel adquirido en los procesos de contratación, nombramientos y ascensos efectuados en la entidad, mediante concurso público. Considera los al personal que tenga vínculo laboral al amparo de los Decretos Legislativos 276 (empleados) y 728 (obreros) a los que ubica en los Grupos de Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares. En el CAP solo se considerar las plazas o puestos de trabajo del personal permanente del régimen público (empleados) o régimen privado (obreros) a cargo de las municipalidades

El Decreto Supremo N° 043-2004-PCM, en su artículo 11° señala que son criterios para la elaboración del CAP los siguientes:

- Se formula a partir de la estructura orgánica debidamente aprobada en el ROF de La entidad.
  - Se debe observar las disposiciones sobre clasificación de cargos que se encuentren vigentes.
  - Se permite incluir cargos previstos (no cubiertos) con un límite del 10% del total de cargos cubiertos contenidos en el CAP.
  - Los cargos correspondientes a los órganos de asesoramiento y de apoyo no deben exceder del 20% del total de cargos contenidos en el CAP.
  - Deberá de consignar los cargos de confianza de conformidad con las disposiciones legales vigentes (Ley 28175).
  - La clasificación y número de los cargos asignados al OCI son determinados por el titular de la entidad con opinión de la Contraloría General de la República.
  - Deben incluir todos los cargos de las sedes u órgano desconcentrados de la entidad.
- **El Manual de Organización y Funciones – MOF**, es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos. proporciona información de las funciones básicas y específicas de cada uno de los puestos, líneas jerárquicas, niveles de responsabilidad, de coordinación, entre otros. Ayuda a determinar el perfil del cargo, apoyando la selección del personal que realmente requiere la municipalidad para desarrollar una labor eficiente y eficaz.

Comprende la siguiente información:

- **Descripción Del Cargo.-** Describe la Naturaleza del Cargo; Competencia básica para la Conducción, Asesoría, Asistencia, Apoyo, etc. que desarrolla un funcionario o servidor de acuerdo al Nivel Adquirido o asignado. Entendiendo el “**CARGO**” como el puesto de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. Art. 23º D.S. N° 005-90-PCM.
- **Funciones Específicas.-** Que describe en detalle cada una de las funciones a ejecutar por el personal asignado o designado en una determinada unidad orgánica, en estricta correspondencia a las funciones generales y a la naturaleza del cargo.
- **Líneas De Autoridad.-** Que describe la relación de mando o autoridad que se ejerce sobre el personal a su cargo. Línea descendente de autoridad. Está ligada a la capacidad de control y supervisión.
- **Dependencia.-** Describe la relación jerárquica del puesto/cargo en función a la Estructura Orgánica de la Unidad y la Institución Municipal.
- **Líneas De Coordinación: Interna/Externa.-** Describe las necesidades de comunicación, de acción conjunta en el marco de las funciones de cada responsabilidad. Se pueden realizar en el ámbito institucional o interinstitucional (Entidades Públicas o Privadas Nacionales o Extranjeras y Sociedad Civil)
- **Perfil Del Cargo.-** Describe los atributos y exigencias. Establece los requisitos mínimos del puesto/cargo que serán cubiertos por los postulantes en el ámbito de Estudios Generales, la Capacitación y Especialización para el puesto, así como la Experiencia previa acumulada para su ejercicio.

- **El Presupuesto Analítico de Personal – PAP**, es un documento de Gestión Institucional, que refleja en términos presupuestarios y financieros el gasto global que representa contar con determinada cantidad y calidad de servidores públicos. Su formulación está a cargo de la Oficina de Personal o la que haga sus veces, en mérito a lo dispuesto en la Directiva N° 001-82-INAP/DNP aprobado por la Resolución Jefatural N° 019-82-INAP/DIGESNAP, en estrecha coordinación con la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces y se realiza en dos formatos; uno de Detalle y el otro de Resumen:
- **En el Formato de Detalle.-** Se deberá de colocar toda la información necesaria que oriente la modificación de los Cuadros de Asignación de Personal en los procesos de reestructuración orgánica y provea de información a la alta dirección de los gastos que significa contar con determinada cantidad y calidad de personal.

Este formato comprende cada uno de los puestos del CAP, los grupos ocupacionales y niveles remunerativos, los conceptos remunerativos desglosados (Remuneración Básica, Reunificada, Transitoria para Homologación, etc.) que perciben cada uno de los empleados (nombrados y eventuales) y los obreros (nombrados y eventuales) más las bonificaciones eventuales, aguinaldos y gratificaciones; en un bloque que se sub totaliza en mensual e inmediatamente después los gastos de la patronal o empleador en el que incurre la institución por mantener en actividades al personal que se describe, obteniendo otro subtotal por mes, la que sumado al primero, produce el total mensual, que son los costos y gastos que le significa a la entidad contar en el mes con la totalidad

del personal, la que será multiplicada por 12 para obtener el gasto general, en un ejercicio presupuestal.

- **En el Formato de Resumen.-** Se colocan los gastos directos e indirectos mensuales y anuales.

El PAP solo comprende el presupuesto de las plazas contempladas en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) que cuente con el financiamiento debidamente previsto en el Presupuesto Institucional dentro del Grupo Genérico de Gasto vinculado al concepto de personal y obligaciones sociales. Asimismo su formulación y modificación se deberá de efectuar, de acuerdo a lo que establece la Segunda Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 General del Sistema Nacional de Presupuesto, previo informe favorable de la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en la Entidad, determina su viabilidad presupuestal.

## **2.2.5. BASE LEGAL**

### **2.2.5.1. LEY 27972 - LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES**

**Objeto De La Ley:** La presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

- **Tipos De Municipalidades**

Las municipalidades son provinciales o distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de frontera y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados son

creadas conforme a la presente ley. Las municipalidades se clasifican, en función de su jurisdicción y régimen especial, en las siguientes:

- ✓ En función de su jurisdicción:
  - La municipalidad provincial, sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado.
  - La municipalidad distrital, sobre el territorio del distrito.
  - La municipalidad de centro poblado, cuya jurisdicción la determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital.
  
- ✓ Están sujetas a régimen especial las siguientes:
  - Metropolitana de Lima, sujeta al régimen especial que se establece en la presente ley.
  - Fronterizas, las que funcionan en las capitales de provincia y distritos ubicados en zona de frontera.

#### **2.2.5.2. LEY 29626-LEY DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO 2011**

**Alcance:** Las disposiciones contenidas en el presente capítulo son de obligatorio cumplimiento por las entidades integrantes de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial; Ministerio Público; Jurado Nacional de Elecciones; Oficina Nacional de Procesos Electorales; Registro Nacional de Identificación y Estado Civil; Contraloría General de la República; Consejo Nacional de la Magistratura; Defensoría del Pueblo; Tribunal Constitucional; universidades públicas; y demás entidades y organismos que cuenten con un crédito presupuestario aprobado en la presente Ley. Asimismo, son de obligatorio cumplimiento por los gobiernos regionales y los gobiernos locales y sus respectivos organismos públicos.

#### **2.2.5.3. LEY DEL SISTEMA NACIONAL DE TESORERÍA**

**Objeto de la Ley:** La presente Ley tiene por objeto establecer las normas fundamentales para el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 28112 - Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

**Ámbito de aplicación:** Se encuentran sujetas a la presente Ley todas las Entidades y organismos integrantes de los niveles de Gobierno Nacional, Regional y Local. Las Empresas del Estado de Derecho Público, Privado y de Economía Mixta con participación directa o indirecta se sujetan a la presente Ley únicamente en lo establecido por el artículo 12 de la misma.

#### **2.2.5.4. LEY 27785–LEY DEL SIST. NACIONAL DE CONTROL**

**Alcance:** La presente Ley establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema. Cuando en ella se mencione los vocablos Sistema, Contraloría General y Ley, se entenderán referidos al Sistema Nacional de Control, a la Contraloría General de la República y a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, respectivamente.

**Objeto de la Ley:** Es objeto de la Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de



contribuir y orientar el mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

**Ámbito de Aplicación:** Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas emitidas por la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

Dichas entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de entidades, son las siguientes:

- ✓ El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- ✓ Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- ✓ Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- ✓ Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.
- ✓ Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.
- ✓ Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación.
- ✓ Las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren. En estos casos, la

entidad sujeta a control, deberá prever los mecanismos necesarios que permitan el control detallado por parte del Sistema.

#### **2.2.5.5. LEY N° 28708-LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD**

**Objeto de la Ley:** Establecer el marco legal para dictar y aprobar normas y procedimientos que permitan armonizar la información contable de las entidades del sector público y del sector privado, así como, para elaborar las cuentas nacionales, la Cuenta General de la República, las cuentas fiscales y efectuar el planeamiento que corresponda.

**Ámbito de Aplicación:** La presente Ley es aplicable a todas las entidades del sector público y al sector privado, en lo que les corresponda.

#### **2.2.5.6. LEY N° 27815, LEY DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

**Ámbito de Aplicación:** Los Principios, Deberes y Prohibiciones éticos que se establecen en el presente Código de Ética de la Función Pública rigen para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública, de acuerdo a lo establecido en el artículo 4º del presente Código. Para los fines de la presente Ley se entenderá por entidad o entidades de la Administración Pública a las indicadas en el artículo 1º de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, incluyendo a las empresas públicas.

**Función Pública:** A los efectos del presente Código, se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las

entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

**Fines de la Función Pública:** Los fines de la función pública son el Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, conforme a lo dispuesto por la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

#### **2.2.5.7. LEY N° 28175 - LEY MARCO DEL EMPLEO PÚBLICO**

**Finalidad:** La presente Ley tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

**Objetivos:** La presente Ley tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan.
- ✓ Determinar los principios que rigen al empleo público.
- ✓ Crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad.

- ✓ Normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

**Ámbito de Aplicación:** La presente Ley regula la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que éste tenga, y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público. Para efectos de la presente Ley son entidades de la administración pública:

- ✓ El Poder Legislativo, conforme a la Constitución y al Reglamento del Congreso de la República.
- ✓ El Poder Ejecutivo: ministerios, organismos públicos descentralizados, proyectos especiales y, en general, cualquier otra entidad perteneciente a este Poder.
- ✓ El Poder Judicial, conforme a lo estipulado en su ley orgánica.
- ✓ Los Gobiernos Regionales, sus órganos y entidades.
- ✓ Los Gobiernos Locales, sus órganos y entidades.
- ✓ Los organismos constitucionales autónomos.

En el caso de los funcionarios públicos y empleados de confianza, esta norma se aplicará cuando corresponda según la naturaleza de sus labores. No están comprendidos en la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú. Su personal civil se rige por la presente Ley en lo que corresponda, salvo disposición contraria de sus respectivas leyes orgánicas, los trabajadores sujetos a regímenes especiales se regulan por la presente norma y en el caso de las particularidades en la prestación de su servicio por sus leyes específicas.

## **2.3. RECURSO HUMANO**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

Para Maristany Jaime (2000), la gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo y capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Las políticas de RR.HH. (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, etc.

### **2.3.2.OBJETIVOS**

Cuando en posición de staff, el objetivo de recursos humanos es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los seres humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo en cada caso.

### **2.3.3.IMPORTANCIA**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir

con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

#### **2.3.4.FUNCIONES**

Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake (1997), asume que la función primordial de los recursos humanos debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Los profesionales de los recursos humanos que entiendan estos objetivos y que tengan las habilidades empresariales necesarias para que se cumplan serán de un valor incalculable en el futuro.

La función de los recursos humanos, tal como está estructurada en la mayoría de empresas, no puede actuar con eficacia. El modelo tradicional a partir del cual los equipos de recursos humanos de la empresa diseñan programas y establecen la política y los procedimientos, mientras los equipos de recursos humanos de campo ejecutan programas es, en realidad, más problemático que productivo. Los RR.HH de la empresa a menudo ven a los RR.HH de campo como poco más que un mecanismo para ejecutar directivas empresariales, mientras que a los RR.HH de campo. Ninguno de ellos posee la razón, pero el modelo tradicional refuerza esta mentalidad y contribuye a una división dentro de esta función, que en realidad podría impedirle satisfacer las necesidades de negociación de la empresa.

Para Maristany Jaime (2000), la descripción de las funciones que lleva a cabo los recursos humanos en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar.

#### **2.3.4.1. FUNCIÓN EMPRESARIAL**

Tiene por objeto desarrollar una visión del sistema socio técnico que es la empresa, comprender la estructura administrativo – financiera y su contexto económico – social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

#### **2.3.4.2. FUNCIÓN DE INTERRELACIÓN**

Tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

#### **2.3.4.3. FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS**

Tiene por objetos lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar sus estudios, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica y también una mejora de la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

#### **2.3.4.4. FUNCIÓN CULTURAL**

Tiene por objeto interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales, con capacidad para analizar, a la luz de las variables ideológicas, económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

#### **2.3.4.5. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias

generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

### **2.3.5. PROCESOS TÉCNICOS DE PERSONAL**

Tovalino Castro Fiorella (2011), afirma que mediante el proceso de reclutamiento, la organización tiene como función primordial, atraer candidatos a la empresa para de esta manera, poder abastecer su proceso de selección y así poder ocupar los puestos vacantes en la organización y mantener su statu quo; por tanto, nos estamos refiriendo a una actividad positiva y de invitación de nuevos valores a la empresa. El reclutamiento, es un proceso de dos vías, esto debido a que tiene como fines el comunicar y divulgar oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Este proceso, entonces, se puede concretar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que estos sean seleccionados.

#### **✓ Los Principales Procesos Técnicos de Personal**

Las acciones de personal se concretan a través de seis procesos técnicos:

- Proceso Técnico de Planeación de Recursos Humanos
- Proceso Técnico de Ingreso a la Carrera Administrativa.
- Proceso Técnico de Desarrollo Profesional.
- Proceso Técnico de Capacitación.
- Proceso Técnico de Evaluación de Desempeño.
- Proceso Técnico de Terminación de la Carrera Administrativa.

#### **2.3.5.1. Proceso Técnico de Ingreso de Personal–Selección**

El proceso de ingreso tiene por finalidad atraer al servicio público a los mejores recursos disponibles de acuerdo a las necesidades de las entidades, para pertenecer a la carrera de manera continua y ofrecer la



oportunidad de competir a todos los interesados en participar en las funciones públicas. El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades.

✓ **Requisitos para la convocatoria:** Para la convocatoria del proceso de selección se requiere:

- Existencia de un puesto de trabajo presupuestado en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP y en el Presupuesto Analítico de Personal - PAP.
- Identificación del puesto de trabajo.
- Descripción de las competencias y méritos.
- Establecimiento de criterios de puntuación y puntaje mínimo.
- Determinación de remuneración.
- Haber incluido la necesidad de cobertura del puesto en el Plan institucional.

✓ **Requisitos para postular:** Son requisitos para postular al empleo público:

- Nacionalidad peruana y ciudadanía en ejercicio
- Declaración de voluntad del postulante.
- Tener hábiles sus derechos civiles y laborales.
- No poseer antecedentes penales ni policiales, incompatibles con la clase de cargo.
- Reunir los requisitos y/o atributos propios de la plaza vacante.
- Los demás que se señale para cada concurso.

- ✓ **Procedimiento de selección:** El procedimiento de selección se inicia con la convocatoria que realiza la Municipalidad y culmina con la resolución correspondiente y la suscripción del contrato.

#### **2.3.5.2. Aspectos Técnicos del Ingreso o Acceso**

Ingreso es el conjunto de acciones a través de las cuales una persona entra a formar parte de la Municipalidad. El ingreso como proceso podemos dividirlo en 3 etapas:

- **Planeamiento y Organización:**

Planear y organizar es anticipar, ordenar las actividades que luego se desarrollarán. En esta parte se establecerán las acciones que servirán de base a la selección de personal.

- ✓ **Determinación de Necesidades:** Se tendrá en cuenta que el tipo y número de personal que requiere una organización se encuentra condicionado por algunos factores como:

- El tipo de bienes o servicios que la organización desarrolla (o planea desarrollar prioritariamente).
- La tasa de crecimiento de la organización.
- Las características de la fuerza de trabajo con que cuenta la organización.
- Las necesidades de reposición por pérdida de personal (renuncias, ceses, etc.).
- Los cambios en la tecnología que está aplicando la organización.

Las necesidades de personal, se determinarán teniendo en cuenta las vacantes que no han sido cubiertas en el período anterior las producidas por ceses o creación de nuevos puestos, así como las que

surjan como demanda de las diferentes unidades orgánicas, o de una revisión de la organización en función de sus planes y prioridades. Para esta acción es necesaria la información sobre Planes y Programas (que indican actividades priorizadas, personal asignado y requerido) este documento debe formularse conjuntamente con el cuadro para asignación de personal y el presupuesto analítico de personal. Debe formalizarse el pedido por parte de los jefes de las unidades orgánicas donde se requiera cubrir el cargo, especificando:

- Unidad orgánica que formula el requerimiento.
- Título del cargo o puesto.
- Funciones a desarrollar o actividades para las cuales se requiere cubrir el cargo.
- Prioridad de la cobertura, en razón de los planes y programas.
- Carácter permanente o temporal del puesto.
- Remuneraciones propuestas, requisitos que exige el cargo.

Esto permitirá hacer un análisis del puesto, para conocer las características que debe poseer la persona que se seleccione. (Estudios, experiencia, habilidades, aptitudes, etc.). La oficina de personal con esta información podrá elaborar el Perfil Educacional (estudios que debe acreditar el postulante: primaria, secundaria, superior, profesión o especialidad técnica, capacitación, etc.), el Perfil Laboral (experiencia de trabajo en cargos desempeñados), el Perfil Aptitudinal (personalidad, y características psicológicas), etc.

#### ✓ **Fuentes de Reclutamiento para los puestos o cargos**

- **Fuente Interna.-** La fuente interna está en la propia entidad a través de transferencias, traslados, reasignaciones internas ascensos, rotaciones, etc. Se considera importante

y prioritaria porque levanta la moral, mantiene incentivos de superación y enriquece la experiencia y realización laboral de los trabajadores. Esta fuente es menos costosa por cuanto el trabajador se adapta fácilmente a los cargos para los que ha sido seleccionado.

- **Fuente Externa.-** Se utiliza, generalmente, cuando en la fuente interna no hay personal "elegible", por que el personal interno no califica para los cargos vacantes. La fuente externa tiene la ventaja que permite la renovación y reforzamiento de los cuadros de personal, con trabajadores que poseen nuevas ideas, conocimientos y proyecciones. Esta fuente externa puede nutrirse:

- De personas que espontáneamente ofertan sus servicios.
- De agencias de empleos: puede ser la oficina de colocaciones del Ministerio de Trabajo, o agencias privadas. Ambas tienen archivos con solicitantes de empleos.
- Anuncios: que se hacen por medios de comunicación (periódicos, radio, TV.), etc.
- Instituciones Educativas: escuelas técnicas, universidades, etc.

### ✓ **Modalidad de Concurso**

Debe definirse los siguientes aspectos principales: Si se recurriría a fuentes internas, o externas (o ambas); el tipo de concurso, si es para personal empleado u obrero, y si las plazas son de contrato o nombramiento.

- **Concurso de Selección.-** Es la acción mediante la cual se facilita la participación de postulantes para seleccionar al

elemento idóneo que debe ocupar la plaza vacante existente en la estructura organizativa de una entidad pública.

▪ **Tipos de Concursos:**

- De méritos: Mediante el cual, se mide la "calificación" del postulante en base al análisis de su currículum vitae (formación, experiencia en el cargo o similar). Opcionalmente puede efectuarse una entrevista personal con la finalidad de explorar en el postulante, su experiencia, personalidad, aspiraciones e interés en el puesto, entre otros aspectos.
- De conocimientos: Mediante el cual se sigue el siguiente procedimiento:
  - Calificación del currículum vitae.
  - Prueba de aptitud, en base la plaza a desempeñar, debiendo desarrollarse en un ambiente adecuado y garantizar el anonimato del examen.
  - Prueba psicotécnica (opcional), con el fin de conocer las características individuales del postulante en relación con las exigencias del cargo concursado, debiendo ser aplicado por un especialista en el área para obtener el perfil psicológico de los postulantes.
  - La entrevista personal.
  - Otros: según lo que determine la comisión de concurso.

▪ **Modalidad de Empleo**

En nuestras Municipalidades hay dos modalidades de trabajo: como empleado y como obrero, (En tanto no se homogeniza el tratamiento como manda la Ley de Municipalidades). El empleado es la persona que ocupa un

cargo en el que realiza tareas, preponderantemente de tipo intelectual, por lo que se asigna una remuneración mensual que se efectiviza mediante la planilla de sueldos, el obrero es la persona que realiza trabajos predominantemente manuales y está sujeto a una remuneración semanal que se paga de acuerdo a un jornal básico. El ingreso a la Administración Pública, como empleado de carrera o como contratado, tendrá lugar mediante concurso.

#### ▪ **Tipo de Relación Laboral**

El proceso de selección para los empleados puede orientarse a cubrir una plaza, mediante la modalidad de nombramiento (con estabilidad en la carrera pública); o mediante contratación (para labores eventuales). En el caso de los obreros, se rigen por la legislación privada, pudiendo ser obreros permanentes, o eventuales.

#### ▪ **Fuentes Utilizadas**

Teniendo en cuenta los recursos humanos y las necesidades de la organización, así como la política institucional se precisará si se recurre a fuentes internas, externas o a ambas, (Concurso interno o abierto). Si la fuente es externa, el personal de la entidad que participa en el concurso será bonificado con un 10% del total de la calificación final del concurso.

#### ✓ **Bases del Concurso**

Determinada la modalidad del concurso el titular de la entidad expedirá la autorización para cubrir el o los cargos respectivos. La Oficina de Personal de la entidad es la encargada de estructurar las bases a las que se sujetará el proceso del concurso. En dichas bases figurará la siguiente información:

- Fecha de la convocatoria a concurso.
- Cargos y plazas que se van a cubrir, así como la modalidad de contrato o nombramiento.
- Principales funciones de cada uno de los cargos.
- Requisitos que se necesita para postular al cargo.
- Fecha de presentación de los expedientes.
- Fecha de aplicación de las pruebas respectivas.
- Fecha de entrevista.
- Publicación de los resultados del concurso.
- Presentación de los reclamos.
- Inicio de las labores por los ganadores del concurso.

#### ✓ **Comisión de Selección**

Una comisión es la responsable de desarrollar todo el concurso para la selección de personal. Desde la convocatoria hasta la propuesta final o declaratoria de ganadores. Debe ser nombrada anualmente por el titular del pliego y conformarse con tres miembros como mínimo, que tengan la condición de permanentes. (El jefe de personal es miembro nato y actúa como secretario).

- **Funciones de la Comisión de Concurso:** La comisión de concurso tiene las siguientes funciones:
  - Realizar el proceso de la selección propiamente dicha, para lo cual analiza la información clasificada que le proporcionara la Oficina de Personal.
  - Realizar la entrevista personal con los postulantes.
  - Elaborar el acta de concurso en la que constara el proceso de selección y los resultados.
  - Publicación de los resultados.

- Formular el informe respectivo y elevarlo a la Alta Dirección.
- Efectuar las propuestas correspondientes, para ocupar cada cargo, a la Oficina de Personal para que elabore los proyectos de resolución respectiva.

### **2.3.5.3. Proceso Técnico de Desarrollo Profesional**

Por el proceso de desarrollo profesional, o progresión en la carrera los servidores públicos, según su desempeño, podrán ocupar las plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, complejidad y responsabilidad, en cualquier dependencia de la Administración Pública. Este desarrollo se concreta en el cambio de nivel al inmediato superior o en el cambio de grupo ocupacional, pero se realiza a través de la obtención de una plaza vacante.

El servidor puede elegir que su desarrollo profesional en la carrera siga una de dos vías:

- La trayectoria institucional o vertical, que se realiza en las plazas vacantes al interior de cada entidad (progresión tradicional).
- La trayectoria interinstitucional, horizontal o lateral, que se realiza en las plazas vacantes de otras entidades de la Administración.

Indudablemente esta alternativa abre al servidor mayores oportunidades de progresión, competencia, obtención de nuevas experiencias y probablemente mejoramiento de ambiente laboral y de condiciones de trabajo, Excepcionalmente, el anteproyecto contempla que se pueda retroceder en el nivel al servidor, cuando se eliminen puestos, siempre que se cuente con la aceptación del servidor.

### **• Proceso de concurso interno**



Para la obtención de la progresión en la carrera administrativa. Como queda establecida la posibilidad de la trayectoria interinstitucional de la progresión, se permite que a los concursos internos no sólo participen los servidores de la entidad, sino de cualquier otra entidad, siempre que cumplan con las condiciones generales de la postulación y posea el perfil requerido por la entidad.

Las condiciones básicas que habilitan a la postulación son las siguientes:

- Contar con el tiempo de permanencia mínimo exigido para cada nivel.
- Acreditar la capacitación para el ascenso (cursos exigidos por el COSEP para superar cada nivel).
- Haber sido evaluado como personal distinguido o de buen rendimiento en el periodo inmediato anterior.
- No tener sanciones disciplinarias durante el año anterior a la convocatoria.

De acuerdo, al Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa, el ascenso del servidor en la Carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos.

#### **2.3.5.4. Proceso Técnico de Capacitación.**

Según Tovalino Castro Fiorella (2011), la capacitación es el factor clave para que las personas obtengan el desarrollo profesional deseado, por eso es importante la implementación de programas de formación continuada, tanto de carácter específico como corporativo, y dar acceso a las herramientas necesarias que permiten el correcto

desempeño de su papel. La capacitación es un medio que se utiliza para apalancar el desempeño en el trabajo. Es el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que se desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras dentro de la organización. La capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

La capacitación permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio; es una manera eficaz de agregar valor a las personas que colaboran dentro de la organización y a los clientes, así mismo enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo, el desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí, en fin la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

✓ **Proceso de la Capacitación:** La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por 4 etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación: el diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.

- Programa de capacitación para atender las necesidades: el diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- Implementación y realización del programa de capacitación: la implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- Evaluación de resultados: la evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implementación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

El proceso de capacitación se debe ver con cautela. Puede ser un círculo vicioso, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro.

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para manejar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. La capacitación de las personas en la organización debe ser

una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

### EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

NECESIDAD POR SATISFACER	DISEÑO DE CAPACITACIÓN	CONDUCCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
<b>Diagnostico de la situación</b>	<b>Decisión en cuanto a la estrategia</b>	<b>Implantación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización.</li> <li>• Competencias necesarias.</li> <li>• Problemas de producción.</li> <li>• Problemas de personal.</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño.</li> </ul>	Programas de la capacitación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar.</li> <li>• Cómo capacitar.</li> <li>• En qué capacitar.</li> <li>• Dónde capacitar.</li> <li>• Cuándo capacitar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de línea.</li> <li>- Asesoría de rr.hh.</li> <li>- Por ambos.</li> <li>- Por terceros.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso.</li> <li>• Evaluación y medición de resultados.</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior.</li> <li>• Análisis de costos / beneficios.</li> </ul>

### • Clases de capacitación

Las actividades de capacitación serán de tres tipos, en relación con su función dentro de la carrera administrativa:

- La Capacitación para el ascenso, que comprende aquellas actividades cuya aprobación habilita para progresar en la

carrera y posee carácter homogéneo para todos los niveles según los grupos ocupacionales.

- La Capacitación de perfeccionamiento y actualización, que comprende aquellas actividades cuyo contenido mejora el desempeño del servidor en el nivel que ocupa y es obligatorio su cumplimiento dentro del plan de carrera. Su aprobación constituye un mérito en la evaluación de personal.
- La capacitación voluntaria, que comprende aquellas actividades seguidas a iniciativa del servidor que siendo de interés para el servicio, no son obligatorias según el nivel de carrera ni es habilitante para postular al ascenso. Su aprobación constituye un mérito en la evaluación de personal.

#### **2.3.5.5. Proceso Técnico de Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es el proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus metas que llevan a cabo obligatoriamente las entidades. Interesa determinar cómo el servidor pone al servicio de la municipalidad todas sus potencialidades (Estudios, experiencia, capacitación, inventiva, voluntad, etc.), en forma dinámica e integral en todas las actividades del servicio público.

##### **• Objetivos de la evaluación**

La calificación obtenida de la evaluación es determinante para la concesión de estímulos y premios a los servidores, para habilitar su participación en concursos de ascenso, y la permanencia en el servicio. A continuación se presentan algunas propuestas del Proyecto de Ley de la Carrera Administrativa del Servidor Público sobre:

- **Categorías de calificación:** Todos los servidores, incluidos los contratados, deben ser calificados anualmente en tres categorías: Personal de rendimiento distinguido; Personal de buen rendimiento; y, Personal de rendimiento sujeto a observación. Y que los resultados sean exhibidos en la Municipalidad para el conocimiento del personal y de los usuarios de los servicios de la Municipalidad.

- **Principales factores individuales de evaluación**

Los factores individuales de evaluación serán: rendimiento y calidad del servicio, las condiciones personales, y la aptitud en cargos de supervisión y responsabilidad.

✓ **El rendimiento y calidad del servicio**

El factor Rendimiento y calidad del servicio califica la cantidad de trabajo, la calidad de la labor realizada y la preocupación por el usuario. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

- El subfactor «cantidad de trabajo» evalúa el volumen, la rapidez y la oportunidad de la ejecución del trabajo encomendado, orientándolo hacia el logro de las metas y objetivos de la organización y los resultados esperados.
- El subfactor «calidad de la labor realizada» evalúa las características de la labor cumplida, así como la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.
- El subfactor «preocupación por el usuario» evalúa en los servidores, su buen relacionamiento, respeto, y la satisfacción del usuario externo o interno, según sus funciones.

### ✓ **Las condiciones personales del evaluado**

El factor Condiciones Personales evalúa aquellas aptitudes de índole social, personal y cultural, que inciden directamente en el cumplimiento de sus tareas. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

- El subfactor «conocimiento del trabajo» que mide el grado de conocimiento que la persona tiene de la actividad que realiza, los conocimientos teóricos, los estudios y cursos de formación o especialización relacionados con las funciones del cargo.
- El subfactor «capacidad para realizar trabajos en grupo» mide la facilidad de integración del servidor en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.
- El subfactor «relaciones interpersonales» mide la capacidad de trato y de adaptación del comportamiento del individuo con los diferentes individuos y grupos de trabajo con los que actúa.

### ✓ **Bienestar Social e Incentivos**

- **Programas de bienestar social:** Las Municipalidades deberán diseñar y establecer políticas para implementar de modo progresivo programas de bienestar social e incentivos dirigidos a los empleados y su familia.
- **Reconocimiento especial:** El desempeño excepcional de un empleado origina el otorgamiento de especial reconocimiento que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones:

- Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población.
- Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados.
- Promover valores sociales.
- Promover beneficios a favor de la entidad.
- Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad.

#### **2.3.5.6. Proceso Técnico de Terminación de la Carrera Administrativa**

La terminación de la carrera administrativa concluye el vínculo que une a la entidad con el servidor público, y conlleva la extinción de los derechos inherentes a ella. El término del empleo se produce por:

- Fallecimiento.
- Renuncia.
- Mutuo disenso.
- Destitución.
- Invalidez permanente que no le permita cumplir con sus funciones.
- Jubilación.
- Cese.

#### **2.3.6. Selección de Personal**

Consiste en escoger de entre un conjunto de postulantes o candidatos, a aquellas personas que se considera más idóneas para el servicio público. Es decir la persona adecuada para el puesto, para el servicio de la institución y con mayores proyecciones de hacer carrera. La selección de personal procede, en tanto se formalicen los pedidos o necesidades de puestos a



cubrir y se asegure el financiamiento de las plazas respectivas (incluidas en el presupuesto de personal).

- **Convocatoria y Reclutamiento**

Se refiere a anunciar las ofertas de trabajo, tratando de atraer y reunir el mayor número posible de gente disponible apta, y capacitada para cubrir las vacantes. La información que se difunda debe señalar como mínimo:

- **Lo que se ofrece:** puesto a cubrir con funciones y responsabilidades; remuneraciones y otros beneficios, lugar de desempeño.
- **Lo que se exige:** requisitos de los candidatos, tales como edad, sexo, estado civil, educación, formación y capacitación técnica, aptitudes, experiencia, etc.
- **El procedimiento a seguir:** indicando cómo solicitar el empleo, inscripción, fechas, etc.

- **Pruebas de Selección**

Son los medios a través de los cuales se trata de poner de manifiesto ciertas características personales que nos interesa conocer del postulante, para compararlas con los requisitos que se han establecido como deseables y que nos aseguren incorporar personal idóneo.

### **Tipos de pruebas**

- Test psicotécnicos
  - Características sensoriales
  - Destreza manual y digital
  - Habilidad mecánica
  - Coordinación viso-motora.

- Test psicológicos
  - Inteligencia
  - Aptitudes
  - Intereses
  - Personalidad
  
- Exámenes de conocimientos
  - Cultura general
  - Conocimientos especiales
  - Pericia o habilidades
  - Evaluación de hoja de vida (Currículum Vitae)
  - Documentos presentados
  - Cargos desempeñados (experiencia)
  - Formación y capacitación
  - Publicaciones y trabajos concluidos, etc.

- **Entrevista**

Como relación directa que se establece entre cada candidato y los seleccionadores con el fin de estimar ciertos factores tales como:

- Apariencia
- Facilidad de expresión
- Actitudes
- Capacidad de síntesis
- Razonamiento lógico
- Motivaciones
- Estabilidad emocional
- Deseo de surgir, etc.

La entrevista debe ayudar de manera directa, a valorar características que puedan deducirse más fácilmente por el contacto personal. Asimismo permite formar un juicio global acerca de los postulantes recibiendo la

contribución de las otras pruebas y reforzando la información mediante la observación directa, para facilitar de mejor manera las decisiones finales.

- **Presentación de Resultados**

Se refiere a hacer públicos los resultados de la selección efectuada, a través de:

- Un cuadro público del orden de méritos que presente de mayor a menor los postulantes y los puntajes aprobatorios alcanzados por cada uno de ellos;
- Las actas y el informe final del proceso efectuado.

- **Incorporación**

Es el conjunto de acciones orientadas a formalizar el ingreso al servicio público de una persona. Comprenderá el nombramiento o la contratación, según sea el caso, así como las acciones de inducción, asignación de funciones y control del período de prueba. Particularmente el Proceso de Inducción se da, ya que el incorporado al empleo tiene derecho a que se le proporcione la inducción inicial necesaria, oriente sobre la política institucional e indique sus derechos, obligaciones y funciones. Esta capacitación constituye requisito básico para el inicio de la prestación de servicios.

## **2.4. GESTIÓN**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

Según Chiavenato (2000), la gestión es la conducción racional de las actividades de una organización. Considera que su principal tarea se basa en interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización.

### 2.4.2. CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

- ✓ **Capacidades técnicas:** Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.
- ✓ **Capacidades analíticas:** Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.
- ✓ **Capacidades para la toma de decisiones:** Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.
- ✓ **Capacidades informáticas:** Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.
- ✓ **Capacidades para tratar con las personas:** Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras

personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

- ✓ **Capacidades conceptuales:** Las capacidades conceptuales consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio

#### **2.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LOS RR.HH**

Según Valle Cabrera Ramón (1995), considera que hay algunos autores que entienden que el cambio en la denominación responde a una moda y que en realidad no existen diferencias en las características de la gestión de los recursos humanos; sin embargo, y aun cuando es verdad que hay rasgos comunes, también pueden identificarse aspectos propios de gran importancia que nos ayudarán a situarnos en el punto de arranque de la concepción estratégica de los recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Enfatiza la importancia y desarrollo no sólo de una parte de los componentes de la organización, los empleados, sino del conjunto de ellos, centrándose también en los denominados “equipos de gestión”.
- ✓ El hombre de línea percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto e integrada, y se preocupa por la coordinación y gestión de ellos dentro de la unidad de negocio de la que es responsable.

- ✓ El recurso humano adquiere, como ya hemos explicado, una dimensión proactiva y las políticas de personal no se integran pasivamente en las formulaciones estratégicas, y contribuyen, además, a facilitar su consecución.
- ✓ Enfatiza la existencia de una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de los recursos humanos, es decir, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

Son por lo tanto, estas argumentaciones las que nos permiten afirmar que la gestión de los recursos humanos encierra una filosofía y aproximación distintas a las de la gestión de personal. También puede entenderse que en la conceptualización de la gestión de los recursos humanos hay dos acepciones, en nuestra opinión no excluyentes, según la elasticidad que se dé al término. En un sentido restrictivo, se considera al personal como un recurso en el que se invierte en adiestramiento y desarrollo para atraerlo y retenerlo; en un sentido amplio, se hace referencia al conjunto de iniciativas encaminadas a incrementar la flexible utilización de los componentes de la organización.

#### **2.4.4. FORMAS DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Cómo hacer productivo el recurso humano: Peter Drucker, decía: “La mayor responsabilidad de un gerente, si no la única, es volver productivos los recursos”

- ✓ **Seleccione ganadores:** Dedíquese tiempo a conocer al próximo trabajador de su empresa, es una función que difícilmente se puede delegar en cualquier persona con el argumento de que “entrevístela usted y luego me comenta”.
- ✓ **Primero la persona,** luego el técnico o profesional. Si toda empresa se rigiera por este principio eran muchos los problemas que se habrían evitado ya que muchas veces el técnico deja en la

casa la persona, mientras que alguien que sea persona trae detrás suyo el trabajador; de tal manera que si no tiene la experticia del caso, busca hasta lograr la forma de rendir en su trabajo, porque para él es una cuestión de dignidad y de quedar bien.

- ✓ **Busque perfiles:** Apuéstele al éxito de la empresa y de la persona que contrata identificando plenamente el perfil de cada cargo y buscando la persona que lo llene de la mejor manera; quienes se acerquen, requieren definitivamente una capacitación para lograr efectividad. Así los indicadores de logro serán positivos, la satisfacción del trabajador mayor y los resultados que buscaba la empresa, plenos.
  
- ✓ **Involucre al personal:** Recuerde que Einstein en su fórmula de las energía posiblemente nos decía que el Entusiasmo (E) para el desarrollo de un trabajo es igual a la Misión (M) que debe cumplir un trabajador en la empresa y que está marcada por el objetivo claro que debe tener y los indicadores que debe cumplir; multiplicado por la Congratulación (C) o motivación que se debe dar al empleado por hacer las cosas de manera excelente (no bien) y por la Contribución (C) o retribución económica adecuada a los resultados obtenidos. Se debe observar que nunca se le pagará lo suficiente a un trabajador excelente, pero cualquier peso que se le pague a quien no sirve, es un desperdicio.

Recuerde que un personal que no se involucre con los logros y objetivos de la empresa, es un personal que se pierde profesional y socialmente. Todo mundo debe tener un objetivo y unos indicadores de logro, quien o quienes no lo tengan, sobran en la organización. Esto y algo más harán de su personal un “Personal de Clase Mundial, para una Empresa de Clase Mundial”.

## **2.4.5. GESTIÓN DE SISTEMA DE OPTIMIZACIÓN DE RRHH**

### **2.4.5.1. EL COACHING**

Según Maristany Jaime (2000); el coaching es un mecanismo de consejo y apoyo a una persona en un campo determinado por parte de otra reconocida como mayor habilidad y experiencia en ese campo. El coaching no es solamente una forma de entrevista, sino algo más amplio. En general, se lo cuestiona porque no da resultados sistemáticamente visibles, porque parece algo poco “empresario”, una especie de psicoterapia o de tutoría. También se lo envía porque se supone que lleva mucho tiempo hacer coaching.

El coaching es un proceso de soporte y en este sentido: ayuda a solucionar problemas, aumenta la autoestima y ayuda a tomar nuevas responsabilidades.

Un coacher no da instrucciones ni es un mediador. Se centra en ayudar al otro a desarrollar su potencial. El coaching requiere las siguientes habilidades por parte del coacher:

- ✓ Escuchar: hacer preguntas, chequear si el otro ha comprendido, observar.
- ✓ Dar feedback sobre temas específicos: presentar la información con claridad, llegar a acuerdos, hacer el follow-up (seguimiento).
- ✓ No discutir personalidades: no evitar los temas difíciles, no comunicarse en exceso.

El proceso del coaching requiere un trabajo cotidiano de observación. Cuando se llega al momento de la entrevista hay que desarrollar un plan de análisis: cuál es el propósito, qué y por qué se trata, qué está pasando en ese tema, cuál sería el resultado deseable. Al llegar al punto de la discusión del tema, hay que:



- ✓ Aclarar de que se trata la discusión y cuál es su importancia.
- ✓ Discutir diferentes maneras de manejar la situación.
- ✓ Aclarar la cuestión y qué es preocupante.
- ✓ Acordar qué se desea alcanzar.
- ✓ Pedir que la otra parte se comprometa, etc.

Por último el coaching significa seguimiento. Este seguimiento se debe hacer:

- ✓ Chequeando los procesos que se hacen.
- ✓ Haciendo notar los progresos que se han logrado.
- ✓ Observando a la persona en acción.
- ✓ Continuando el coaching.

Sin embargo debemos tener en cuenta que el coaching no es un proceso sin fin. El coaching está centrado en algunas cuestiones específicas que tienen un resultado deseable. Una vez conseguido ese resultado, se deben buscar otras posibilidades, sea cambiar de coacher, desistir de la posibilidad o introducir algún elemento nuevo que pueda ayudar a quien recibe el coaching, como encontrar a un tercero o realizar algún curso, viaje, reunión, etc. Balanceando la necesidad de mejorar con la necesidad de mantener la relación.

#### **2.4.5.2. CEORRHH®**

Resuelve y abarca todas las necesidades de la oficina de personal como: liquidaciones, impositiva, seguimiento de empleados y contiene potentes herramientas gerenciales para análisis de costos y administración de los recursos humanos.

Desarrollado por Carena Sistemas y de fácil implementación, **CEORRHH®** es un robusto sistema de administración integrado y adaptable a todo tipo de organizaciones, permitiendo

aprovechar las ventajas de un entorno de colaboración para la gestión del capital más valioso de una empresa de una manera potente y segura.

Las características más destacadas del sistema son:

- ✓ Multi-Usuario Multi-tarea Multi-Empresa Escalable, sin límite de empleados.
- ✓ Adaptabilidad a todo convenio.
- ✓ Eficaces reglas de liquidación con posibilidad de configurar todo tipo de cálculo de conceptos.
- ✓ Consola centralizada de empleados.
- ✓ Potentes herramientas gerenciales para análisis de costos y administración de los recursos humanos.
- ✓ Importación – Exportación de datos.
- ✓ Informes configurables por el usuario
- ✓ Diversas modalidades de pago
- ✓ Impuesto a las ganancias
- ✓ Adelantos, préstamos y embargos

#### **2.4.5.3. CEA ORDENADORES**

Gestión de departamentos de recursos humanos RRHH o departamentos de personal, pudiéndose introducir por cada empleado ilimitadas fichas de:

- ✓ Direcciones personales
- ✓ Familiares, Ausencias, Amonestaciones
- ✓ Direcciones de contacto en caso de urgencias
- ✓ Retrasos de puntualidad en el horario
- ✓ Beneficios por cada empleado
- ✓ Titulación, Curso internos, cursos externos
- ✓ Certificados de estudios y de titulación.
- ✓ Salarios que ha tenido en las distintas fechas

- ✓ Fotos por empleados
- ✓ Se visualizan calendarios de vacaciones del mismo empleado, viendo 6 meses
- ✓ Se pueden visualizar calendarios de vacaciones de todo el personal del mismo departamento, viendo un mes o de 2 en 2 meses.
- ✓ Ficheros de candidatos o aspirantes a entrar en la empresa
- ✓ Completísima base de datos de empleados, con más de 17 pantallas por cada empleado.
- ✓ Exportación de fichas a ficheros ASCII, para poderlos pasar a Excel.
- ✓ De un mismo departamento se visualiza todo el personal correspondiente con la situación, mes a mes o de 2 en 2 meses.
- ✓ Fichero de categorías de personal
- ✓ Opcionalmente al programa se le puede añadir la posibilidad de conexión automática a Internet, subiendo los datos correspondientes, de manera que los empleados puedan ver sus datos propios y sus propias vacaciones exclusivamente, por internet.
- ✓ Opcional el programa puede enviar mensajes SMS a teléfonos móviles.
- ✓ Opcional el programa puede estar conectado a un sistema de información en Internet donde Vd. informa a su personal, sobre la información que desee.
- ✓ Opcional el programa puede traspasar datos a una PDA o Pocket PC para poder llevar los ficheros del PC en la PDA.

#### **2.4.5.4. BOLD WORKPLANNER**

Es una innovadora herramienta de planificación de los recursos humanos, que permite asignar de forma óptima las actividades a personas, gestionando eficientemente las incidencias del servicio

#### **2.4.5.5. ISOFT RRHH**

La gestión de Recursos Humanos en una organización es un pilar muy importante que forma parte de la estructura de creación de valor. Velar por la calidad de selección de personal, su entrenamiento y gestión de competencias, promociones y ascensos, es una labor que finalmente determina el clima laboral para que la ventaja competitiva se convierta en una Ventaja comparativa frente a la competencia.

- **Módulos**

- ✓ Administración de Personal
- ✓ Cálculo de Planillas
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Control de Asistencia
- ✓ Selección y Entrenamiento
- ✓ Incluye la funcionalidad para cumplir la normativa de Planillas Electrónicas (RTPS)

### III. DISEÑO METODOLÓGICO

**3.1. Tipo de investigación:** para la realización del presente trabajo se ha utilizado la investigación Aplicada - Propositiva.

- Aplicada.- este tipo de investigación nos sirve para poner en práctica los conocimientos adquiridos, en beneficio de la municipalidad.
- Propositiva.- porque la investigación permitió comparar los diferentes softwares de gestión para el recurso humano, en el cual se pudo determinar el más idóneo y elegirlo como la mejor propuesta para la municipalidad, el que ayudará a optimizar el control y desempeño del personal.

**3.2. Diseño de investigación:** se aplicó el diseño Descriptiva-Longitudinal

- Descriptiva.- puesto que al no existir ningún manipuleo de la información esta se describe tal y como se presenta en su ambiente natural, pues ésta se afianza a través de encuestas al personal.
- Longitudinal.- porque permite analizar en el periodo 2011 el desempeño en la gestión del recurso humano, mediante la aplicación de este método en forma prospectiva, se espera obtener un mejor desempeño del personal, y poder realizar una medición de resultados en el futuro.

**3.3. Población, muestra, unidad de análisis:**

#### **3.3.1. La población y muestra**

Se determinó como población a la entidad del sector público del departamento de Lambayeque contando con una muestra de 10 colaboradores.

#### **3.3.2. La unidad de análisis**

Hemos determinado como unidad de análisis, el recurso humano de la Municipalidad Norte Chico

### **3.4. Métodos de recolección de datos:**

Los métodos de recolección que se han utilizado han sido:

- Encuesta al personal, y
- Entrevista a funcionarios.

### **3.5. Técnicas de procesamiento de datos**

#### **3.5.1. Fuentes Primarias**

- Apuntes de investigación
- Entrevistas
- Noticias
- Artículos
- Páginas web

#### **3.5.2. Fuentes Secundarias**

- Libros
- Artículos de revistas
- Tesis

### **3.6. Metodología**

- Recopilación de datos de los software de optimización de los recursos humanos.
- Entrevista al jefe de personal
- Recolección de datos, para conocer el sistema de administración que utiliza el estado para su personal.
- Evaluación de la gestión en el RRHH en la Municipalidad Distrital Norte Chico a través de la auditoría de gestión.
- Aplicación de cuestionarios de control internos para determinar las causas de las deficiencias de gestión del recurso humano del en la Municipalidad Distrital Norte Chico - Lambayeque.
- Aplicación de encuestas y entrevistas en la Municipalidad Distrital Norte Chico - Lambayeque para determinar la existencia del sobrecargo del recurso humano, sus causas y consecuencias.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

#### **4.1.1. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

#### **LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL NORTE CHICO**

##### **PLAN DE AUDITORÍA**

##### **ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

La presente auditoría se realizó a solicitud del Alcalde y en cumplimiento a los programas anuales de evaluación establecidos por el órgano de control con el propósito de evaluar los sistemas de gestión de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico - Lambayeque. Será efectuada por la Sociedad de Auditoría “Marita & Asociados Sociedad Civil”.

##### **PLAN DE AUDITORÍA**

El presente Plan de auditoría, se ha elaborado tomando en cuenta los puntos considerados en el reglamento interno, políticas de gestión entre otros de la municipalidad distrital Norte Chico y la Sociedad de Auditoría “Marita & Asociados Sociedad Civil”, auditoría correspondiente al período 2011.

La finalidad de esta auditoría es contribuir a mejorar los sistemas de gestión del área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico de manera eficaz eficiente, buscando la economía y la optimización de la gestión de dichos sistemas; y así contribuir a que la municipalidad distrital Norte Chico implemente un sistema de gestión que le permita unificar las actividades concernientes al recurso humano.

## **RESULTADO DE LA REVISIÓN ESTRATÉGICA**

### **Descripción Sintética:**

La Municipalidad Distrital Norte Chico, es una institución pública con autonomía económica y administrativa, cuenta con competencias para intervenir en materia de Educación, cultura, Deporte y Recreación dentro de su ámbito de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972 en su artículo 082 en donde indica que las Municipalidades deben "Monitorear la gestión administrativa de las instituciones bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional; Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne, asimismo se encuentra dentro de su plan de Desarrollo Concertado Distrital, dentro del eje estratégico "Eje de Capital Humano" en su objetivo estratégico de "Promover el desarrollo de capacidades de la población urbana y rural mejorando la calidad y cobertura de los servicios básicos y sociales con equidad de género".

La Municipalidad Distrital Norte Chico, es un ente del sector público que tiene una ciudadanía activa y organizada participando en la planificación y desarrollo del distrito logrando servicios básicos de calidad, agua potable, alcantarillado, electrificación, salud, educación, infraestructura deportiva y desarrollo urbanístico. Norte Chico Constituye eje de articulación sur oeste metropolitano de Chiclayo, desarrollando las actividades productivas y comerciales sostenibles cuya base es el turismo preservando el medio ambiente y patrimonio.

La MDNCH tiene por finalidad optimizar adecuadamente el uso de los recursos y medios que permitan concretar progresivamente los objetivos del plan concertado y fortalecer los procesos de concertación distrital, y es administrada por el gobierno regional de Lambayeque.



## **MISIÓN**

La Municipalidad Distrital Norte Chico como órgano de gobierno local representa al vecindario, tiene por misión:

Norte Chico, Distrito turístico, con una ciudadanía activa y organizada participando en la planificación y desarrollo del distrito, logrando servicios básicos de calidad, agua potable, alcantarillado, electrificación, salud, educación, infraestructura deportiva, y desarrollo urbanístico. Norte Chico constituye eje de articulación sur oeste metropolitano de Chiclayo, desarrollando las actividades productivas y comerciales sostenibles, cuya base es el turismo, preservando el medio ambiente y el patrimonio cultural

## **VISIÓN**

La Visión de desarrollo al 2015 del distrito es: "Brindar la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo local, con participación plena y organizada de la población, que se constituyen en los actores sociales que intervienen, apoyan, coordinan y fiscalizan la gestión municipal, basándonos en una gestión transparente, con eficacia empresarial y sensibilidad social, sosteniéndonos para ello en los tres ejes temáticos: Eje de desarrollo del capital humano, Eje de desarrollo del capital económico y Eje de desarrollo articulación vial.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El máximo órgano de gobierno y dirección de la MDNCH es el consejo Municipal Distrital compuesto por el Alcalde: Francisco Ramírez Quiñones, del Movimiento Fuerza Social Progresista (FSP) y los Regidores: Jorge Octavio Galán Seclén (FSP), Santos Rivas Sosa (FSP), Jorge Carlos Farro Cumpa (FSP), Edwin Guillermo Huertas Parco (FSP), Jacinto Piscoya Rentería (FSP), José Palacios Pinglo (Sigamos Modernizando Norte Chico), Edda María Bellina Burga (Fuerza 2011).

Administrativamente, la organización está compuesta por las diferentes comisiones que se encargan de gestionar eficientemente los temas de sus áreas respectivas.

- **Comisión de Administración y Rentas**

C.P.C. Jorge Galán Seclén Presidente

Srta. Edda Bellina Burga Miembro

- **Comisión de Servicios Comunes y Seguridad Ciudadana**

Sr. José Palacios Pinglo Presidente

Ing. Jorge Farro Cumpa Miembro

Sr. Jacinto Piscocoya Rentería Miembro

- **Comisión de Turismo, Educación, Cultura, Deporte, Transporte y Desarrollo Económico**

Srta. Edda Bellina Burga Presidente

Sra. Santos Rivas de Larios Miembro

Sr. Edwin Huertas Parco Miembro

- **Comisión de Desarrollo Urbano y Asuntos Territoriales**

Ing. Jorge Farro Cumpa Presidente

Sr. Jacinto Piscocoya Rentería Miembro

Srta. Edda Bellina Burga Miembro

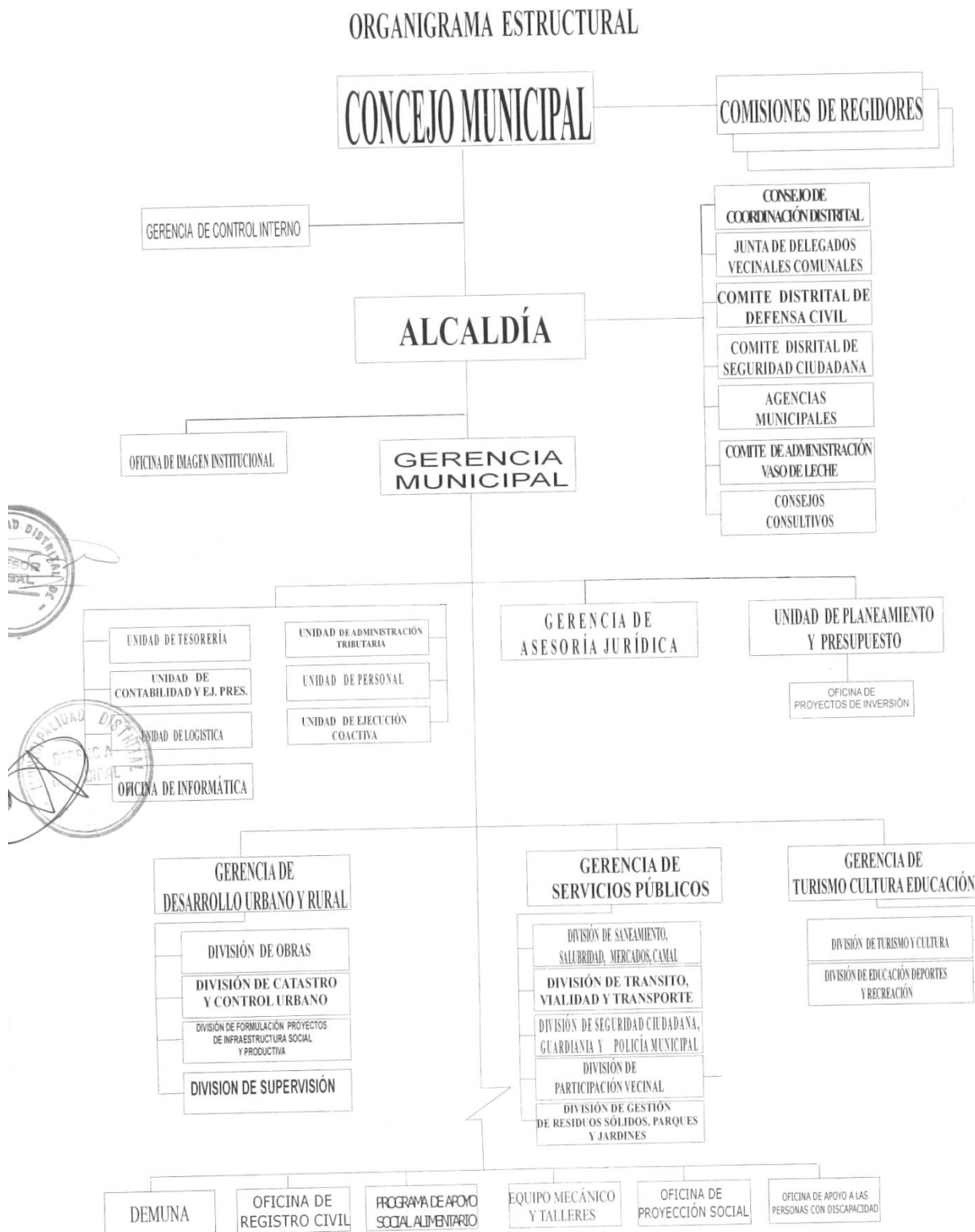
- **Comisión de Salud y Asuntos Sociales**

Sra. Santos Rivas de Larios Presidente

Sr. Jacinto Piscocoya Rentería Miembro

Sr. Edwin Huertas Parco Miembro

## ORGANIGRAMA



## **AUTORIDAD LEGAL**

La autoridad legal de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque se encuentra a cargo del alcalde Don José Francisco Gonzáles Ramírez y su asesora legal la Sra. Moreno Odar Ana María

## **RECURSOS AUTORIZADOS**

La MDNCH para el desarrollo de sus operaciones cuenta con un presupuesto aprobado por el Consejo correspondiente a recursos humanos, Jefatura de Personal. Para elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto de la MDNCH se tendrá en cuenta lo siguiente:

Según al Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, regulado por el Decreto Legislativo N° 1057 y el D.S. N° 075-2008-PCM y modificado mediante Decreto Supremo N 065-2011.

Y los diferentes bases legales:

- Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y su Modificatoria – Reglamento Del Decreto Legislativo N° 1057
- Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley N° 27815, Código de Ética de la Función Pública y normas complementarias.
- Ley N° 26771, que regula la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en el sector público en caso de parentesco y normas complementarias.
- Las demás disposiciones relacionadas directamente con las normas anteriormente mencionadas.

## **SISTEMAS Y CONTROLES**

La MDNCH cuenta con un de Sistema de Gestión, que le permite controlar la hora de entrada y salida del recurso humano, esto con el fin de mejorar de manera continua el desempeño tanto de su puntualidad y con ello la eficiencia de sus actividades dedicadas a la prestación de servicios municipales, ya sean en predios, tasas, tramites diversos, etc.

La MDNCH ha determinado sus procesos principales así como sus interrelaciones los cuales son descritos en el manual de Procesos en el que se indica los criterios y métodos para controlar su operación, los recursos necesarios, así como lo referido a su medición, análisis y seguimiento propiciando siempre un objetivo principal, la mejora continua de los mismos.

Asimismo, cuenta con un Manual que establece los lineamientos generales del sistema de Gestión de la MDNCH, documento de referencia para todas las actividades relacionadas con el sistema integrado de gestión y puede ser utilizado para fines de auditorías, con el objetivo de evaluar la efectividad del sistema, así como para la ejecución de sus operaciones.

También cuenta con el Manual de Procesos, Manual de Organización y Funciones, directivas generales, Directivas Especificas, Directiva de Control del Sistema, Programas de Gestión, Instrucciones operativas y demás documentos.

## **ASUNTOS MÁS IMPORTANTE IDENTIFICADOS DURANTE LA REVISIÓN ESTRATÉGICA.**

La perspectiva del recurso humano, tiene como objetivo contar con recursos humanos competentes, inculcar la cultura del trabajo según normas internacionales de calidad y protección del medio ambiente, mejorar la comunicación interna y adaptar la tecnología a las

necesidades. Tomando como iniciativa elaborar un plan de capacitación, fortalecimiento de valores humanos, satisfacción de los funcionarios del buen servicio brindado.

Asimismo en cuanto a la perspectiva de cliente, tiene como objetivos eficiencia en el costo, calidad-precio, satisfacción plena de la población, nuevos proyectos de inversión, teniendo como iniciativa la evaluación de los costos actuales, estrategias de contratación de profesionales especializados en el exterior y programas de publicidad y difusión para la población en general.

En cuanto a los riesgos internos de la MDNCH – Dpto. de Lambayeque se ha determinado debilidades en el área de recursos humanos, tales como Ineficiente Gestión de Recursos Humanos, Modalidades de contratos no adecuados, cambios frecuentes por renuncia de los administrativos y/o por cambios de gobierno, perfiles deficientes para la selección de personal y deficiente designación de funcionarios y administrativos.

### **INFORMACIÓN ADICIONAL DE INTERÉS PARA LA AUDITORÍA.**

Para la presente auditoria se deberá consultar, además , toda la información no incluida en los puntos anteriores, que se consideren de interés para completar el conocimiento preliminar de la organización, tal como, Actas del Directorio, Revistas especializadas, Informes de Auditoría anteriores, legislación vinculada, etc.

### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

#### **Objetivo General**

Establecer que los sistemas de gestión aplicados ya sean en proceso de reclutamiento, selección y contratación del Personal así como su eficiente desempeño laboral sea idónea, con experiencia y altamente calificado, cumpliendo con perfiles técnicos apropiados, logrando así

contribuir a que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en atención al cliente.

**Objetivos Específicos:**

- Verificar y evaluar la administración del recurso humano.
- Determinar si se aplican sistemas de optimización de los recursos humanos, control y planeación de la gestión.

**ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La presente Auditoría se ha elaborado bajo la estructura contenida en el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, cuya formulación incluye en cada una de las secciones todos los aspectos requeridos para la presente auditoría de Gestión, periodo económico 2011 a la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. de Lambayeque.

Se efectuara al Área de Recursos Humanos – sistemas de optimización de la gestión.

La auditoría se iniciará el 27 de junio del 2011 y terminó el 11 de agosto del 2011, con la entrega del informe final correspondiente.

**Personas que participaran en la auditoría con el rol y competencias requeridas:**

CARGO	TAREAS BÁSICAS
Supervisor de Comisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de la información sobre planeamiento y apoyo al Jefe de Equipo en la elaboración del plan de auditoría.</li> <li>- Verificación del trabajo de campo de acuerdo con las normas, criterios, técnicas y procedimientos establecidos en el programa de auditoría.</li> <li>- Verificación de las Actas del Directorio, de las cuales resumirá los acuerdos más importantes, sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación del</li> </ul>

	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de las evidencias obtenidas en el proceso de auditoría y revisión de los papeles de trabajo y apoyo al jefe de comisión en la preparación de los informes de auditoría.</li> </ul>
Auditor 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el ambiente de control y la información recopilada sobre los aspectos, objeto de la auditoría</li> <li>- Dirigir la planificación de la auditoría y el desarrollo de las estrategias a seguir.</li> <li>- Elaboración del plan de Auditoría con apoyo del Supervisor, dar conformidad de la aplicación de las normas y criterios, establecidos en el Programa de Auditoría.</li> <li>- Verificar que la información obtenida en la auditoría, se limite a asuntos de importancia, pertinentes y útiles con relación a los objetivos establecidos para la auditoría de gestión.</li> <li>- Verificar la aplicación de los dispositivos legales existentes relacionados con su creación y preparación de las observaciones del memorando del control interno y / o hallazgos conjuntamente con los auditores en base a los papeles de trabajo elaborados.</li> <li>- Preparación del informe de auditoría conforme a las normas vigentes.</li> <li>- Revisar los papeles de trabajo.</li> </ul>
Auditor 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar los movimientos que realiza la municipalidad respecto al recurso humano.</li> <li>- Revisar las herramientas de gestión que utiliza para el control del personal.</li> <li>- Indagar sobre los sistemas de optimización del recurso humano.</li> <li>- Determinar la capacidad de las pc de la municipalidad</li> </ul>



	para instalar el sistema de recursos humanos. - Ejecutar el sistema. - Informar todos los aspectos relacionados al sistema de recursos humanos.
Auditor 3	- Evaluar la legislación vigente aplicada a municipalidades. - Verificar la documentación archivada referente al recurso humano. - Verificar los contratos de trabajo y sus formatos respectivos del proceso de evaluación. - Revisión de los antecedentes penales, policiales, judiciales, etc. del personal. - Informar la situación laboral del recurso humanos en la municipalidad.

### **METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA:**

La metodología será la establecida en el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, la misma que se ha considerado dividir en tres fases: Planeamiento, Ejecución e Informe.

El proceso de la fase de planeamiento empezará con la comprensión de las operaciones que realiza la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque, aplicándose procedimientos de revisión analítica, comprensión de la estructura de control interno en sus componentes ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, actividades de prevención y monitoreo, sistemas de información y comunicación, seguimiento de resultados y compromiso de mejoramiento, evaluándose el riesgo inherente y el riesgo de control con la emisión del Plan de Auditoría y Programa Definitivo de Auditoría. En esta fase se establecerá si existe confianza en los controles o si no existe confianza en los controles; de existir confianza en los controles se aplicarán pruebas de control

sustantivas limitadas y si no existe confianza de los controles se aplicarán pruebas sustantivas de detalles.

La fase de ejecución dependerá del tipo de pruebas de control que incluirá aplicativos informáticos; llevándose a cabo la evaluación de resultados de las pruebas, remisión y Comunicación de Hallazgos de Auditoría de ser el caso.

En la fase de informes comprenderá la revisión de eventos subsecuentes y elaboración de los informes de auditoría. Asimismo, se centrará en la labor de análisis, inspección, observación que deberá llevar a cabo el equipo de auditoría, se efectuarán pruebas de transacciones seleccionadas para confirmar que se ha comprendido adecuadamente el sistema.

Se acumulará evidencias suficiente que demuestre y respalde los hallazgos, de ser el caso. Se evaluará el nivel de riesgo y la confianza prevista en los controles. Las clases de procedimientos a aplicar será: De cumplimiento, sustantivos, muestreo de auditoría, de detalle y de revisión analítica; y, los tipos de procedimiento será la inspección, observación, indagación y confirmación.

Para la obtención de información, evidencias para sustentar y respaldar el informe, se utilizará las técnicas de verificación ocular, oral, escrita, documental y física.

Las recomendaciones estarán orientadas a mejorar la eficiencia operativa de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

Asimismo el desarrollo de la auditoría se realizará considerando las siguientes normas vigentes: Normas Internacionales de Auditoría **(NIA)**, Manual de Auditoría Gubernamental **(MAGU)**, Guías de Auditoría y Disposiciones de Control emitidas por la Contraloría General de la República. Así como la normativa interna de la

Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

### **RECURSOS DE PERSONAL, DE TIEMPO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

De acuerdo al cronograma de trabajo el tiempo estimado será de 30 días hábiles. Iniciándose el examen de auditoría con fecha 27 de junio del 2011, según consta en el Acta de Instalación correspondiente, debiendo finalizar el 11 de agosto del presente año con la entrega de los informes de Auditoría. Por consiguiente de acuerdo a lo presupuestado las fechas a ejecutarse se muestran en el Presupuesto de tiempo.

APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESION	NIVEL	VISITA PRELIMINAR			TRABAJO DE CAMPO			ELABORACION DE INFORMES			TOTAL DIAS	TOTAL HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
			DEL	AL	DIAS	DEL	AL	DIAS	DEL	AL	DIAS				
Marita Paola Saavedra Peña	Contador	Supervisor	27/06/11	01/07/11	5	04/07/11	29/07/11	20	01/08/11	05/08/11	5	30	240	75	24,600.00
Auditor 1	Contador	Auditor	27/06/11	01/07/11	5	04/07/11	29/07/11	20	01/08/11	05/08/11	5	30	360	60	21,600.00
Auditor 2	Ing° Sistemas	Auditor	27/06/11	01/07/11	5	04/07/11	29/07/11	20	01/08/11	05/08/11	5	30	360	60	21,600.00
Auditor 3	Abogado	Auditor	27/06/11	01/07/11	5	04/07/11	29/07/11	20	01/08/11	05/08/11	5	30	360	60	21,600.00
TOTAL															89,400.00

### **ÁREAS QUE SE AUDITARAN:**

El área que será auditada es el Área de Recursos Humanos; Sistema de gestión.

### **CRITERIOS DE AUDITORÍA A UTILIZARSE:**

Manual del Sistema de Gestión

Manual de Organización y Funciones.

Manual de Procesos Tenemos:

- Proceso de Dirección:
  - Lineamientos de Políticas
  - Planeamiento estratégico
  - Planeamiento Operativo y de Presupuesto
  - Plan de Marketing
  - Revisión por la Dirección:
- Proceso Operativo
  - Diseño Técnico de funciones
  - Prestación del Servicio
  - Atención al cliente
- Proceso de Soporte:
  - Tecnología de la Información
  - Gestión de Recursos humanos
  - Administración de Bienes
  - Abastecimiento
  - Procesos Financieros
  - Relación con el Cliente
  - Auditorías Internas.

Directiva General de Gestión.

Directiva General de Procesos Fundamentales de la Formación y Capacitación Profesional.

Directiva General de Logística

Directiva General de recursos humanos.

Directiva de Control del Sistemas.

Programas de Gestión.

Directiva Específica.

Instrucciones Operativas.

### **INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA:**

#### **INFORMES A EMITIR**

Teniendo en cuenta que el presente Plan de auditoría haya sido aprobado, los documentos a emitir son los siguientes:

INFORMES A EMITIR	DÍAS HÁBILES	FECHA FINAL PREVISTA
MEMORANDO DE CONTROL INTERNO	10	31/07/2011
INFORME LARGO	30	11/08/2011

#### **APROBACION Y COMUNICACIÓN DEL PLAN**

Será presentado el plan de Auditoría al alcalde de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque Don José Francisco Gonzáles Ramírez para su debida aprobación y posterior comunicación a las áreas vinculadas al examen.

## FECHA DE ENTREGA DEL INFORME

El informe final será entregado el día 11 de agosto del 2011.

## FORMATO TENTATIVO DEL INFORME

El Informe debe presentar la siguiente estructura:

### I.- INTRODUCCIÓN

- 1.- Origen del examen
- 2.- Naturaleza y Objetivos del examen
- 3.- Alcance del examen
- 4.- Antecedentes y base legal de la entidad
- 5.- Comunicación de hallazgos
- 6.- Memorándum de Control Interno
- 7.- Otros aspectos de importancia
  - a) El reconocimiento de las dificultades o limitaciones, de carácter excepcional, en las que se desarrolló la gestión realizada por los responsables de la entidad o área examinada,
  - b) El reconocimiento de logros significativos alcanzados durante la gestión examinada,
  - c) La adopción de correctivos por la propia administración, durante la ejecución de la acción de control, que hayan permitido superar hechos observables,
  - d) Informar de aquellos asuntos importantes que requieran un trabajo adicional, siempre que no se encuentren directamente comprendidos en los objetivos de la acción de control,

- e) Eventos posteriores a la ejecución del trabajo de campo que hayan sido de conocimiento de la comisión auditora y que afecten o modifiquen el funcionamiento de la entidad o de las áreas examinadas.

## II.- OBSERVACIONES

### 1.- Sumilla

### 2.- Elementos de la observación (condición, criterio, efecto y causa)

- a) Condición : Situación dada
- b) Criterio: es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.
- c) Efecto: Impacto en los FCE
- d) Causa: Origen del efecto
- e) Comentarios y/o aclaraciones del personal comprendido en las observaciones.
- f) Evaluación de los comentarios y/o aclaraciones presentados.-  
La opinión del auditor incluirá, al término del desarrollo de cada observación, la determinación de responsabilidades administrativas a que hubiera lugar, de haber mérito para ello. En caso de considerarse la existencia de indicios razonables de la comisión de delito o de perjuicio económico, se dejará constancia expresa que tal aspecto es tratado en el Informe Especial correspondiente.

## III.- CONCLUSIONES

## IV.- RECOMENDACIONES

## V.- ANEXOS

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA**

### **EVALUAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Sistema de Gestión.**

##### **Objetivo General:**

Establecer que los sistemas de gestión aplicados ya sean en proceso de reclutamiento, selección y contratación del Personal así como su eficiente desempeño laboral sea idónea, con experiencia y altamente calificado, cumpliendo con perfiles técnicos apropiados, logrando así contribuir a que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en atención al cliente.

##### **Objetivos Específicos:**

- Verificar y evaluar la administración del recurso humano.
- Determinar si se aplican sistemas de optimización de los recursos humanos, control y planeación de la gestión.

#### **Criterios de Auditoría:**

Los criterios para el desarrollo de la auditoría se realizará considerando las siguientes normas vigentes: Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República. Así como la normativa interna de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

#### **Procedimientos Mínimos de auditoría para cada objetivo, de acuerdo a la naturaleza de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. de Lambayeque:**

Los procedimientos mínimos a utilizar para el cumplimiento de los objetivos, y que deberán ser adecuados durante la etapa de planificación en un programa definitivo, son los siguientes:



PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Re f. A P. T.	Hech o Por Fecha	Ref. Obl.	H/ H
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar cuestionarios de control interno y/o entrevistas al jefe de recursos humanos, a los subjeses, al personal.</li> <li>2. Identificar la existencia de documentos normativos de gestión, normas específicas y reglamentos establecidos para el área, como : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Organigramas Estructurales y/o Funcionales.</li> <li>. Reglamento de Organización y Funciones.</li> <li>. Cuadro de Asignación de Personal.</li> <li>. Manual de Organización y Funciones.</li> <li>. Manual de Procedimientos.</li> <li>. Plan Operativo Institucional.</li> <li>. TUPA.</li> <li>. Reglamento Interno de Trabajo.</li> </ul> </li> <li>3. Constate si se ha elaborado un cuadro de asignación de personal – CAP y presupuesto analítico de personal-PAP y si se encuentra debidamente aprobado para el ejercicio 2011.</li> <li>4. Evalúe el Reglamento Interno de trabajo y determine si concuerda con los objetivos, la naturaleza y las necesidades de la empresa y se ajusta a la legislación laboral pertinente, y determine los aspectos más significativos.</li> </ol>				

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Re f. A P. T.	Hech o Por Fecha	Ref. Obl.	H/ H
<p><b><u>Reclutamiento de Personal</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicite la información relacionada con el reclutamiento del personal, que entre otros son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el manual de procedimientos y las directivas existentes para la convocatoria e incorporación del personal.</li> <li>• Relación de personal que ingresó durante el período 2010.</li> <li>• Libro de Actas de Concurso Público, para verificar el ingreso del personal durante el periodo 2010.</li> <li>• Información sobre necesidades y requerimientos de las áreas correspondientes para la cobertura de plazas para personal.</li> </ul> </li> <li>2. Verificar si para concursos del personal existe una comisión de evaluación.</li> <li>3. Verificar si se han elaborado y aprobado por los niveles competentes las bases para cada concurso.</li> <li>4. Verificar los cuadros de calificación elaborados por la comisión del concurso, evaluando los criterios y confrontándolo con las bases.</li> </ol>				

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Re f. A P. T.	Hech o Por Fecha	Ref. Obl.	H/ H
<p>5. Verificar si los resultados del concurso han sido publicados.</p> <p>6. Determine una muestra selectiva de cada concurso efectuado para el ingreso de personal, para revisar y evaluar toda la documentación sustentatoria referida al proceso de selección, como :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Documentación sustentatoria de acuerdo al requerimiento</li> <li>➤ Calificación de hojas de vida</li> <li>➤ Elaboración del cuadro de méritos</li> <li>➤ Selección de los concursantes por orden de mérito</li> </ul> <p>7. Verifique que se haya calificado la hoja de vida, prueba de conocimientos, prueba psicológica, experiencia laboral y entrevista personal.</p> <p><b><u>Contratación de Personal.</u></b></p> <p>1. Verifique si se ha implementado un Reglamento Interno de Ingreso de Personal que involucre contratación de personal.</p> <p>2. Verifique que los contratos que se suscriben con el personal se adecuen a las necesidades que dieron lugar a su suscripción.</p>				

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	Re f. A P. T.	Hech o Por Fecha	Ref. Obl.	H/ H
<p>3. Verifique si los contratos se rigen a las leyes laborales vigentes.</p> <p>4. Indague sobre los antecedentes y experiencia del personal contratado en año 2010, a fin de garantizar los resultados en la prestación de sus servicios.</p>				
<p><b><u>Sistemas de Gestión</u></b></p> <p>1. Verifique si se aplica un sistema de gestión para el Personal que involucre su adecuada administración y efectividad.</p> <p>2. Verifique el manual del sistema de gestión para el recurso humano con el que se adecuen a las necesidades que dieron lugar a su implantación.</p> <p>3. Verifique si el sistema aplicado es el más adecuado y e integral para la municipalidad.</p> <p>4. Indague sobre la aplicación de las normativas presentes en la municipalidad las cuales permiten gestionar idóneamente al recurso humano.</p> <p>5. Indague sobre los antecedentes y experiencia de los funcionarios contratados en periodo 2011, a fin de garantizar una buena gestión y mejores resultados en la prestación de sus servicios.</p>				

## **INFORME DE LA AUDITORÍA**

### **I.- INTRODUCCIÓN**

#### **ORIGEN DE LA AUDITORÍA**

La presente auditoria se realizara con el propósito de evaluar los Procesos en los sistemas de gestión del recurso humano en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

#### **NATURALEZA Y OBJETIVOS DEL EXÁMEN**

La presente de auditoría, se ha elaborado tomando en cuenta las deficiencias existentes en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque respecto a la gestión del recursos humano, buscando con la presente evaluación implementar el sistema más adecuado que se adapte a las necesidades de la entidad y por consiguiente mejore la gestión del personal del recurso humano, así mismo se ha considerado las bases legales concernientes al recurso humano de la municipalidad y la Sociedad de Auditoría “Marita & Asociados Sociedad Civil”, auditoría correspondiente al período 2011.

La finalidad de esta auditoría es contribuir a mejorar los sistemas de gestión del personal del área de recursos humanos de manera eficaz y eficiente, buscando la economía de la gestión y la transparencia de sus diversos procesos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque y así contribuir a que consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en gestión de recursos humanos.

#### **Objetivos de la Auditoría**

##### **Objetivo General:**

Establecer que los sistemas de gestión aplicados ya sean en proceso de reclutamiento, selección y contratación del Personal así como su eficiente desempeño laboral sea idónea, con experiencia y altamente calificado,

cumpliendo con perfiles técnicos apropiados, logrando así contribuir a que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en atención al cliente.

### **Objetivos Específicos:**

- Verificar y evaluar la administración del recurso humano.
- Determinar si se aplican sistemas de optimización de los recursos humanos, control y planeación de la gestión.

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La presente Auditoría se ha elaborado bajo la estructura contenida en el Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU, cuya formulación incluye en cada una de las secciones todos los aspectos requeridos para la presente auditoría de Gestión, periodo económico 2011 a la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

Se efectuara al Área de Recursos Humanos – Sistema de gestión, el trabajo se realizará en los ambientes de las oficinas administrativas – Jefatura de Personal de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque.

### **ANTECEDENTES Y BASE LEGAL**

La Municipalidad Distrital Norte Chico, es una institución pública con autonomía económica y administrativa, cuenta con competencias para intervenir en materia de Educación, cultura, Deporte y Recreación dentro de su ámbito de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972 en su artículo 082 en donde indica que las Municipalidades deben "Monitorear la gestión y administrativa de las instituciones bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional; Construir, equipar y mantener la infraestructura de los locales de su jurisdicción de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y al presupuesto que se le asigne,

asimismo se encuentra dentro de su plan de Desarrollo Concertado Distrital, dentro del eje estratégico "Eje de Capital Humano" en su objetivo estratégico de "Promover el desarrollo de capacidades de la población urbana y rural mejorando la calidad y cobertura de los servicios básicos y sociales con equidad de género".

### **Base Legal:**

- Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N° 075-2008-PCM y su Modificatoria – Reglamento Del Decreto Legislativo N° 1057
- Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley N° 27815, Código de Ética de la Función Pública y normas complementarias.
- Ley N° 26771, que regula la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en el sector público en caso de parentesco y normas complementarias.

### **COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS:**

Se comunicó por escrito los hallazgos de auditoría al personal comprendido en los mismos, para que presenten sus comentarios y/o aclaraciones debidamente sustentados con documentos probatorios, los mismos que al ser recepcionados fueron evaluados.

La relación de personas involucradas en las observaciones, se presenta en el **anexo N° 1**.

### **MEMORANDUM DE CONTROL INTERNO:**

Durante el transcurso de nuestro examen se emitió el memorándum de Control Interno el que fue cursado al alcalde Don Francisco Ramírez, mediante carta N° 025-2011-BASC-FMS/JE, conteniendo las observaciones calificadas por la Comisión de Auditoría como debilidades

de control interno y sus correspondientes recomendaciones, el memorándum y el reporte de las acciones adoptadas se presentan en el **anexo N° 2.**

## **OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA:**

### **COMENTARIOS:**

#### **- Situación de los procesos de reclutamiento, selección y Contratación de Personal idóneo y altamente calificado.**

Se ha verificado que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque ha efectuado diez (10) concursos sobre el reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo y altamente calificado; los cuales se realizaron durante el período 2011; sin embargo durante nuestro trabajo de campo, no se tuvo información mientras que otras contienen deficiencias que se describen a continuación:

- Falta del acta de nombramiento del comité de Selección de Personal
- No se evidencia, para una mejor transparencia del Concurso de Selección de Personal, los Exámenes de Conocimientos de todos los finalistas, sólo se adjuntan los del ganador (a) de la plaza.
- No se ha evidenciado una aplicación correcta del reloj marcador de entradas y salidas del personal.
- Las Actas de la Evaluación del Examen Escrito de Conocimientos, de Entrevista Personal y Resultados finales no tienen la firma ni sello de los integrantes del Comité de Selección.
- La capacitación del personal no se realiza periódicamente generando un gasto que no es utilizado con el fin por el cual fue solicitado.
- No se evidencia propiamente un sistema que permita un mejor control y gestión del recurso humano.



- Se evidenció la no aplicación de algunas normas legales vigentes en la municipalidad referente al recurso humano y sus derechos.

Por tal situación y por las limitaciones de información por parte del área de recursos humanos de la Municipalidad Norte Chico del Departamento de Lambayeque, solamente se ha verificado una muestra selectiva, por lo que a criterio de la Comisión de Auditoría ha creído conveniente exponerlo en aspectos de importancia para una verificación integral para el área de recursos humanos.

## **II.- OBSERVACIONES**

### **PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL NO CUENTAN CON DOCUMENTACIÓN SUSTENTORIA CONFIABLE.**

De la revisión efectuada a una muestra selectiva de diez (10) expedientes sobre el proceso de Reclutamiento y selección de personal, se determino que 8 expedientes no evidencian su Hoja de Vida documentada, seis de ellos sus antecedentes policiales y penales están desactualizados. En cuanto a la experiencia laboral de la muestra seleccionada, nueve de ellos se constato que sus certificados de trabajo no son fidedignos, igualmente cinco de ellos evidencian no tener trabajos de investigación.

Al respecto al Decreto Legislativo N° 1057 y D.S N° 075 – 2008 PCM modificado mediante decreto supremo N°065 - 2011 se determinaron las bases para la convocatoria de personal. Asimismo, el manual de Organización y Funciones aprobado por la Alcaldía General de la MDNCH – Lambayeque de fecha 20 de junio del 2011, en su capítulo II para el puesto de Jefe del Área de Recursos Humanos en el art 5º establece: se debe cumplir con todos los requerimientos indicados en las bases del concurso.

De lo anteriormente expuesto se debe a la ausencia de normas internas que regulan los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal como:

- Manual de Políticas y procedimientos,
- Insuficiente lineamientos en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) sobre procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Falta de aprobación del Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Deficiente gestión en la administración de recursos humanos, por no supervisar, monitorear y reglamentar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Consecuentemente se ha efectuado contratación de personal no idóneo, ni altamente calificado, no concordante con los objetivos y metas de la entidad. Se crea un efecto potencial de conflictos laborales. El servicio ofrecido por la entidad pésima, tardando la entrega de documentos que fácilmente pueden ser entregados a los pobladores de la zona, entre otros.

### **PERSONAL CONTRATADO NO EVIDENCIA REUNIR LOS REQUISITOS DE LOS PERFILES DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y DE LAS BASES DEL CONCURSO**

De la evaluación efectuada a los 8 contratos de personal se determinó lo siguiente:

Seis de ellos en su file de personal no evidencian hoja de vida documentada, igualmente sus certificados de antecedentes policiales y penales se encuentran desactualizados.

Se hicieron verificaciones de experiencia laboral, profesional a las empresas donde han laborado evidenciándose certificados de trabajo falsificados. Asimismo se observó sigilosamente el control y sistema de gestión aplicado al personal en las entradas y salidas, con lo cual se pudo determinar que el reloj que tienen no cumple al 100% sus funciones adquiriéndolas en algunos momentos el personal de vigilancia o el personal de consultas.

Al respecto Según al Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, regulado por el Decreto Legislativo N° 1057 y el D.S. N° 075-2008-PCM y modificado mediante Decreto Supremo N° 065-2011 se determinaron las bases para la convocatoria de personal.

Asimismo, el manual de Organización y Funciones aprobado por la Junta Municipal de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque establece que se debe cumplir con todos los requerimientos indicados en las bases del concurso.

De lo anteriormente expuesto se debe a la ausencia de normas internas que regulan los procesos de selección de personal y sistema de gestión del recurso humano como:

- Insuficiente lineamientos en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT) sobre procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Falta de aprobación del Presupuesto Analítico de Personal (PAP) y Cuadro de Asignación de Personal (CAP).
- Deficiente gestión en la administración de recursos humanos, especialmente del personal administrativo por no supervisar, monitorear y reglamentar partiendo de los procesos de selección de personal y finalmente en sus sistema de gestión implantado.

### **III.- CONCLUSIONES**

- ✓ Se concluye que la entidad presenta algunas deficiencias en sus procesos de selección de personal por la razón de no contar con la normatividad de reglamentación, gestión de control y sistemas de gestión adecuados y eficientes para el recurso humano pertinente por parte de la administración.
- ✓ El personal que labora actualmente en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no se encuentra capacitado para ejercer eficientemente sus actividades, asimismo no se siente motivado para realizar sus actividades.
- ✓ Se puede determinar que las personas que laboran en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no son las idóneas para ocupar el puesto de labores ya que la selección de estos no se ha desarrollado propiamente con los procesos estipulados en los reglamentos internos.

### **IV.- RECOMENDACIONES**

Que el Alcalde de la Municipalidad conforme a sus atribuciones disponga:

- ✓ Implementar normatividad: Manual de Políticas y procedimientos referidos a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ✓ Complementar las directivas del reglamento interno de Trabajo, donde se describa sobre los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- ✓ Que la administración aprueba procedimientos de control y supervisión para estos procesos.
- ✓ Que el órgano de Control interno incluya en su programación pruebas de control a estos procesos.
- ✓ Que el área de planificación y presupuestos considere para el siguiente ejercicio, la partida para la adquisición de un software. Especializado en el monitoreo y control de los Recursos Humanos en especial en lo que se refiere a reclutamiento o selección y contratación de personal, o en su caso cotizar a empresas especializadas en este rubro a fin de minimizar los riesgos determinados en el presente examen.

## VI.- ANEXOS DE LA AUDITORÍA

### ANEXO N° 1

#### PERSONAS COMPRENDIDAS EN LAS OBSERVACIONES

APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE INGRES O AL CARGO	FECHA DE CESE DEL CARGO	CARGO DESEMPEÑADO	DIRECCIÓN	DNI	TELÉFONO	N° DE RESOLUCIÓN	CONDICIÓN LABORAL
Ramírez Francisco	06-2011	Continua	Alcalde	Av Leoncio Prado N°143	16389659	452017	005-03- 20011 MDNCH	Funcionario Designado
César Carbonel	06-2011	Continua	Jefe de Personal	Av Leoncio Prado cuadra N°1	16798650	#090657	005-01-2011 MDNCH	Nombrado

**ANEXO N° 2****MEMORANDUM DE CONTROL INTERNO****Auditoría de Gestión - Período 2011****I.- INTRODUCCIÓN:**

La Sociedad de Auditoría “Marita & Asociados Sociedad Civil”, como parte de la auditoría de gestión a la Municipalidad Distrital Norte Chico del departamento de Lambayeque, practicada de acuerdo a las bases legales vigentes, hemos efectuado la evaluación de la estructura del control interno, a efectos de formarse una opinión sobre la efectividad de los controles internos implementados y determinar el riesgo de control, en los sistemas de gestión de recursos humanos.

El control interno es un proceso continuo establecido por los funcionarios de la entidad y demás personal en razón de sus atribuciones y competencias funcionales, que permite administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados en función de objetivos como: promover la efectividad, eficiencia, economía en las operaciones, proteger y conservar los recursos públicos, cumplir las leyes, reglamentos, y otras normas aplicables y elaborar información confiable y oportuna que propicie una adecuada toma de decisiones.

Nuestra evaluación de la estructura de control interno, no revela necesariamente todas las debilidades en el Área de Recursos Humanos, en virtud al carácter selectivo de las pruebas sobre los registros y la información examinada; sin embargo, producto de este examen se ha determinado algunas observaciones calificadas por la Comisión de Auditoría como debilidades de control interno, las mismas que han sido

incluidas en este Memorándum, tomando el criterio de efectividad y economía para las medidas correctivas a adoptar.

A continuación detallamos las debilidades de control interno y sus recomendaciones, detectadas al finalizar nuestra evaluación del Control Interno, del Área de Recursos Humanos- sistemas de gestión de recursos humanos de la MDNCH - Lambayeque y proceda a su inmediata implementación de acuerdo a las indicaciones en la respectiva recomendación:

## **II.- OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

### **OBSERVACIÓN N° 01**

#### **PROYECTOS DE NORMAS INTERNAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS AÚN NO HAN SIDO APROBADAS**

De la revisión efectuada a la información alcanzada por el Área de Recursos Humanos sobre la normativa interna de la MDNCH - Lambayeque, se ha evidenciado que cuenta con proyecto de políticas de Personal, Directiva para la Rotación de Personal, Reglamento de Selección de Personal, los cuales han sido alcanzadas al despacho del Jefe zonal para ser revisadas y solicitar su aprobación; sin embargo hasta la fecha no hay evidencia de respuesta alguna sobre las propuestas alcanzadas, se muestra en el siguiente cuadro:

<b>N° DE CARTA</b>	<b>DOCUMENTO</b>
065-2011/MDNCH-Lambayeque /ARRHH	POLÍTICAS DE PERSONAL
151-2011/ MDNCH-Lambayeque /ARRHH	ROTACIÓN DE PERSONAL
069-2011/ MDNCH-Lambayeque /ARRHH	REGLAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Asimismo las Normas Técnicas de Control Interno, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG del 30 de Octubre del 2006, publicada el 03 de Noviembre del 2006, establecen:

**1.5 Administración de recursos humanos:** Es necesario que el titular o funcionario designado establezca políticas y procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración de los recursos humanos de la entidad, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio a la comunidad.

En su comentario 02. Establece: El titular o funcionario designado debe definir políticas y procedimientos adecuados que garanticen la correcta selección inducción y desarrollo personal. Las actividades de reclutamiento y contratación que forman parte de la selección, deben llevarse a cabo de manera ética. En la inducción deben considerarse actividades de integración del recurso humano en relación con el nuevo puesto tanto en términos generales como específicos.

En el desarrollo de personal se debe considerar la creación de condiciones laborales adecuadas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus capacidades y habilidades, la existencia de un sistema de evaluación del desempeño objetivo, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

### **Recomendación:**

Al Jefe de Personal, como Titular del área de recursos humanos de la MDNCH – Lambayeque, debe revisar y evaluar los proyectos de normativa interna sobre los sistemas de gestión aplicables al personal así como los demás proyectos alcanzados por el Área de Recursos Humanos y proceder a remitir a la Dirección Municipal para su aprobación.



**OBSERVACIÓN N° 02.**

**PERSONAL QUE INGRESARON A LABORAR EN LA MDNCH - LAMBAYEQUE EN EL PERÍODO 2011, NO PORTAN DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL (FOTOCHECK) EN HORAS DE TRABAJO.**

La MDNCH, cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, el cual establece las normas esenciales que regula la prestación y el comportamiento laboral de los trabajadores, así como establece que las normas contenidas en el Reglamento interno de trabajo alcanzan a todos los trabajadores sin distinción alguna; sin embargo, de la verificación física sobre el uso del Documento de Identificación Personal (fotocheck), efectuada el día 18 de junio del 2011 Al personal que ingresaron a laborar durante el periodo 2011 ; se ha evidenciado que no tenían puesto dicho documento en **horas de trabajo**, los mismos que son los siguientes:

N°	NOMBRE	CARGO	DPTO	DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL	
				Otro rgado por RR HH	Usa dicho Documento
1	TERRONES HERRERA DINA	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	SI	NO
2	VELAZCO SANCHEZ ROSA	ASISTENTE 1	RECURSOS HUMANOS	SI	NO
3	HERRERA VELA MARTIN	ASISTENTE 2	RECURSOS HUMANOS	SI	NO
4	MOREANO BUENO MARIA	SECRETARIA	GERENCIA	SI	NO
5	NIEBLAS DUARTE MARIO RUBEN	CONSULTAS	ATENCION AL CLIENTE	SI	NO

Al respecto, el Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Junta Municipal de la MDNCH - Lambayeque, establece en el Capítulo VI Derechos, Obligaciones y Restricciones de los Trabajadores, artículo 41° inciso k) **“Usar en el centro de trabajo el documento de identificación personal” (Fotocheck).**

### **RECOMENDACIÓN:**

El Alcalde de la MDNCH - Lambayeque, por intermedio del Jefe del Área de Recursos Humanos, debe disponer que todos los trabajadores que ingresaron a laborar en el periodo 2011 deben hacer uso del documento de identificación personal en estricto cumplimiento a su reglamento interno de trabajo; asimismo, elaboren sanciones respecto a este incumplimiento, incluyendo el tipo de sanción en su respectivo reglamento.

### **OBSERVACIÓN N° 03**

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO SE EFECTÚA DE ACUERDO AL CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP), PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP) Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

De la revisión efectuada a la asignación de funciones y responsabilidades al personal del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque se determinó que éstas no se han adecuado a los cargos previstos en el cuadro de Asignación de Personal (CAP) de la entidad. Así mismo las funciones que se vienen cumpliendo son incoherentes a las asignadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF).

En consecuencia los cargos considerados en la Planilla Única de pago de Remuneraciones mensuales no incluyen en forma coherente con lo previsto

en el CAP, PAP y MOF Como por ejemplo los casos que se describen en el cuadro siguiente:

Unidad Orgánica	Evaluación del personal	No incluyen en :		
		CAP	PAP	MOF
AREA DE RECURSOS HUMANOS	File personal	/	/	/
	Asistente de Recursos Humanos	/	/	/

Así mismo se aprecia que el file personal del recurso humano de la MDNCH – Lambayeque en su mayoría se encuentra incompleto por carecer de ciertos documentos vitales en el historial del trabajador, para efectos de posibles evaluaciones futuras, o referencias del trabajador, así tenemos por ejemplo:

Unidad Orgánica	Evaluación del Personal	Se incluyen en su file	
		Si	No
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Antecedentes penales		x
	Antecedentes policiales		x
	capacitaciones		x
	Títulos	x	
	Asistencia a cursos		x
	otros	x	

Lo expuesto contraviene a la disposición establecida en el numeral 4. del Rubro V Normas Generales de la Directiva N°004-82-INAP/DNR “NORMAS PARA LA FORMULACIÓN , APROBACIÓN REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DEL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL” , aprobado por Decreto Supremo N°002-083-PCM, que textualmente señala : “El cuadro para Asignación de Personal deberá ser utilizado como un documento de previsión de la Planta Orgánica de la Entidad, para un periodo definido; así mismo como un mecanismo de Regulación para la previsión de plazas contenidas en el Presupuesto Analítico de Personal”.

También se ha incumplido lo establecido en el Manual de Organización y Funciones según capítulo III DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS A NIVEL DE CARGOS, para el JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL: inciso e: “Dirigir y participar en la elaboración de instrumentos técnico-normativo para la evaluación del comportamiento y desempeño laboral del personal de acuerdo a la legislación vigente. De otra parte el inciso o: “Mantener actualizado los registros específicos sobre estudios, capacitación, perfeccionamiento, desempeño de cargos directivos y funciones del personal.

### **REPORTE DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE SE HAN ADOPTADO EN VIRTUD AL MEMORANDUM DE CONTROL INTERNO**

Las debilidades de control interno que se revelan en el Memorándum de Control Interno, fueron puestas de conocimiento del Alcalde de la MDNCH - Lambayeque, mediante carta N° 025-2011-BASC-FMS/JE, con la finalidad de que se dispusiera la adopción de acciones correctivas en aplicación de las recomendaciones formuladas en dicho documento.

**En respuesta el Alcalde de la MDNCH - Lambayeque Mediante Oficio N° 207-2011-MDNCH – LAMBAYEQUE, nos comunica que**

**se ha cursado el Memorando N° 033-2011 de fecha 3 de Julio del 2011 haciendo llegar una copia del memorándum emitido al Área de Recursos Humanos de la MDNCH – LAMBAYEQUE, para la adopción de medidas correctivas.**

1. Respecto a que los Proyectos de normas internas del Área de Recursos Humanos, aun no han sido aprobadas, el Jefe de personal, ha indicado que está revisando dichos proyectos de normas para enviar al Alcalde Municipal para su aprobación, en consecuencia la recomendación queda **en proceso de implementación.**
  
2. Referente a los trabajadores que ingresaron a laborar en la MDNCH – Lambayeque en el período 2011, no portan documento de identificación personal en horas de trabajo, el Jefe de recursos humanos, y según el memorando N° 033-2011- MDNCH – Lambayeque de fecha 3 de Julio a mencionado analizar las recomendaciones, sobre las cuales deberá informar las acciones adoptadas. El Jefe del Área de Recursos Humanos, ha comunicado al Alcalde Municipal mediante carta N° 063-2011-ARRHH, de fecha 06 de julio del 2011 indicando que ha emitido memorándum a los trabajadores para que usen su respectivo documento de identificación y cumplan con lo establecido en el RIT, Asimismo, indica que está coordinando sobre las sanciones que se aplicaran en lo sucesivo, en consecuencia la recomendación queda **en proceso de implementación.**

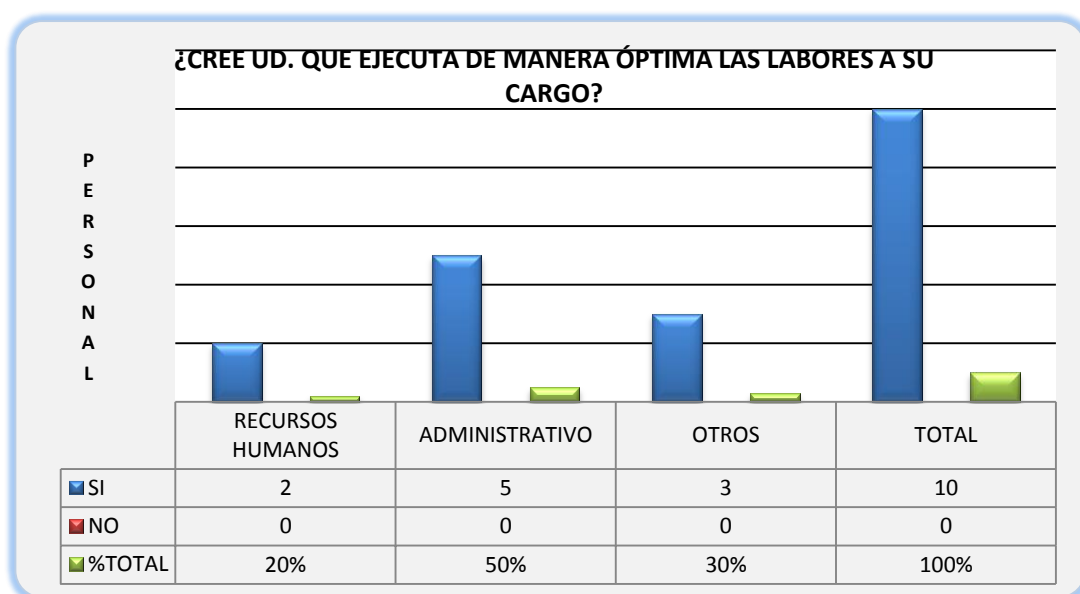
#### 4.1.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**TABLA N°1  
DESEMPEÑO LABORAL**

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	2	0	2	20%	0%	20%
ADMINISTRATIVO	5	0	5	50%	0%	50%
OTROS	3	0	3	30%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

**GRÁFICO N°1  
DESEMPEÑO LABORAL**



*Fuente:* encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

#### INTERPRETACIÓN:

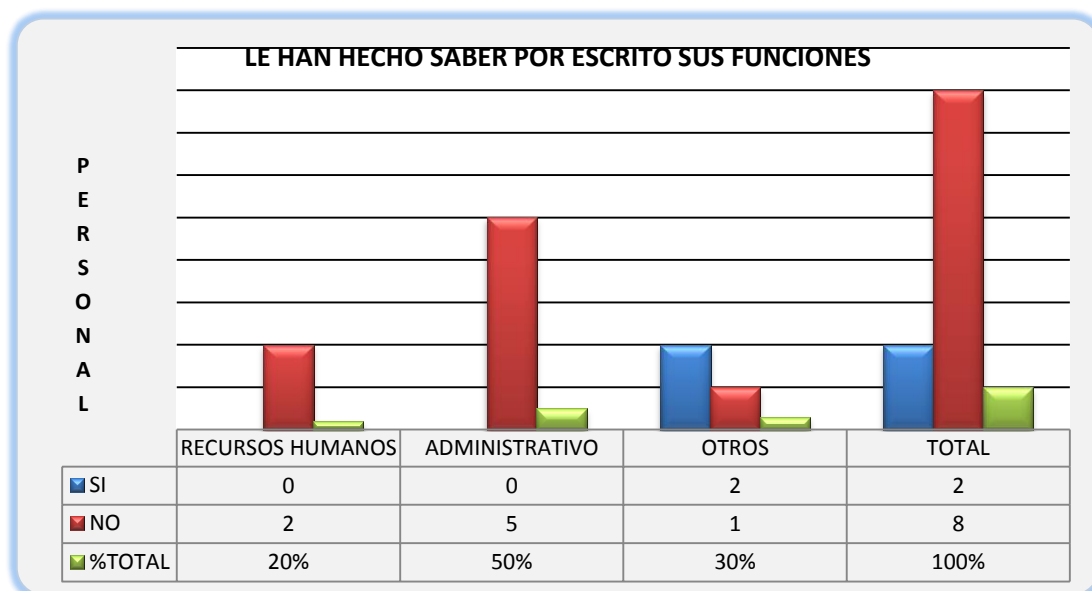
El 100% de trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital Norte Chico, afirma que desarrollan de manera óptima sus labores, mencionando que realizan a cabalidad las tareas encomendadas por sus jefes, a su vez que cumplen con el horario de trabajo.

TABLA N° 2

## CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	25%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	5	0%	63%	50%
OTROS	2	1	3	100%	13%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 2  
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

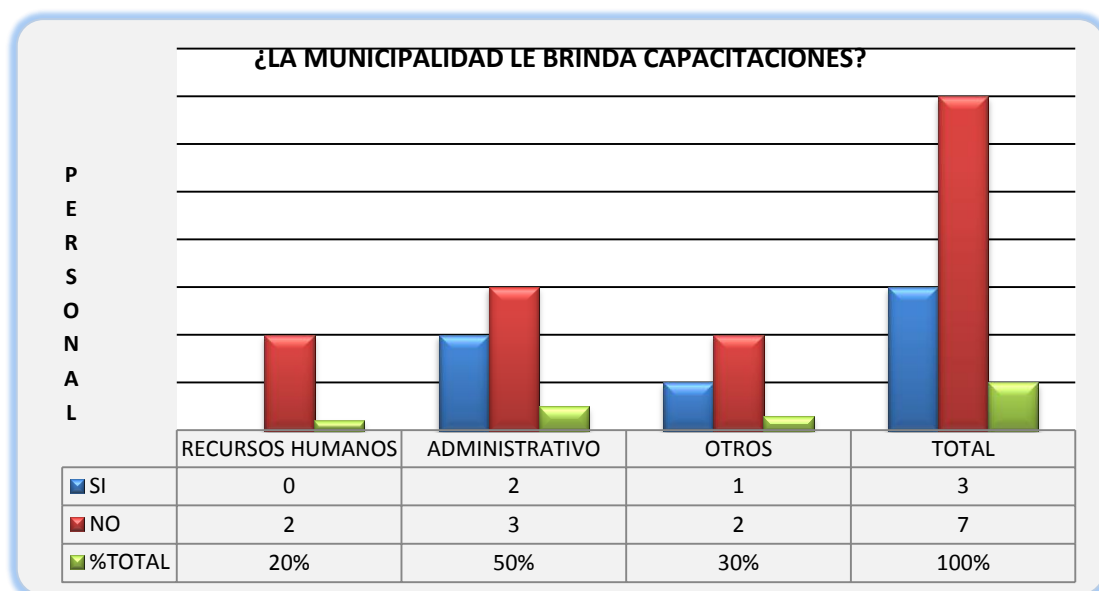
En el gráfico podemos observar que de los encuestados solo a 2 trabajadores se les ha entregado por escrito sus funciones, es decir que el 80% de trabajadores no conocen sus funciones por escrito, ese punto debe ser solucionado puesto que mejorará el desarrollo de su trabajo y además se puede eliminar la duplicidad de funciones.

TABLA N° 3

## CAPACITACIÓN

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	29%	20%
ADMINISTRATIVO	2	3	5	67%	43%	50%
OTROS	1	2	3	33%	29%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 3  
CAPACITACIÓN

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

Del cuadro podemos afirmar que el área de RRHH no recibe capacitaciones por parte de la municipalidad, del total de administrativos, solo 2 recibieron capacitaciones, y de otras áreas, sólo 1 recibió capacitación, es decir del total de trabajadores sólo el 30% del personal está capacitado para desempeñarse adecuadamente en sus labores.

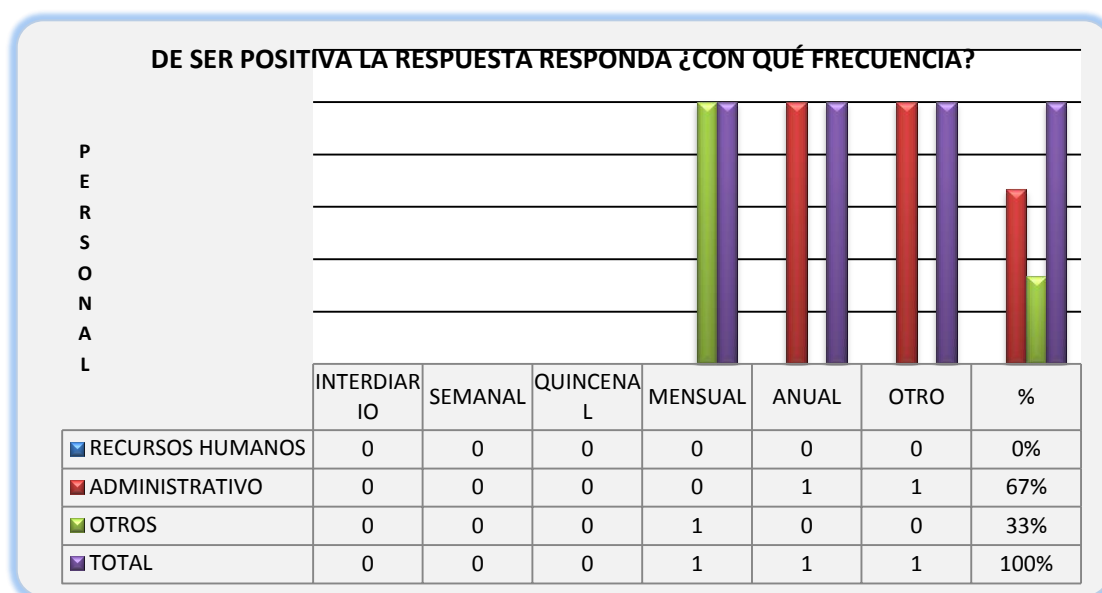


TABLA N° 3.1

## FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN

PERSONAL	INTERDIA RIO	SEMAN AL	QUINCEN AL	MENSU AL	ANU AL	OTR O	TOTA L	%
RECURSOS HUMANOS	0	0	0	0	0	0	0	0%
ADMINISTRAT IVO	0	0	0	0	1	1	2	67%
OTROS	0	0	0	1	0	0	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 3.1  
FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

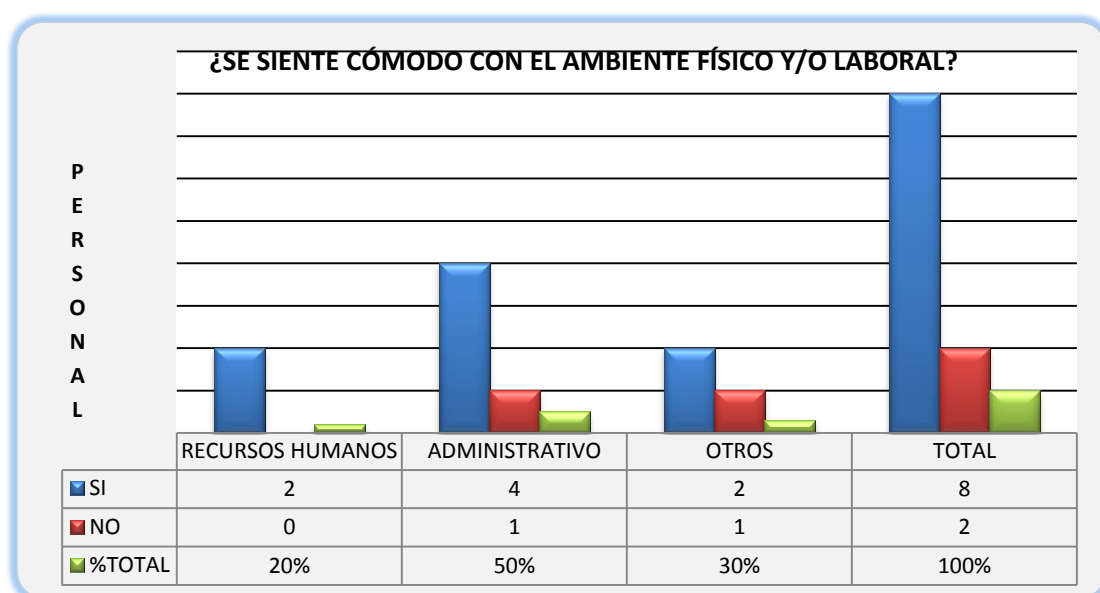
Solo 1 trabajador (otros) afirma que recibe capacitación mensual, 1 administrativo manifiesta recibir capacitaciones anuales, y otro administrativo no especifica la frecuencia de las capacitaciones, pero podemos inferir que es mayor al periodo anual. Con esto podemos concluir que las capacitaciones son escasas y además poco frecuentes lo que dificulta el buen desempeño del personal.

TABLA N° 4

## CLIMA LABORAL

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	2	0	<b>2</b>	25%	0%	20%
ADMINISTRATIVO	4	1	<b>5</b>	50%	50%	50%
OTROS	2	1	<b>3</b>	25%	50%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 4  
CLIMA LABORAL

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

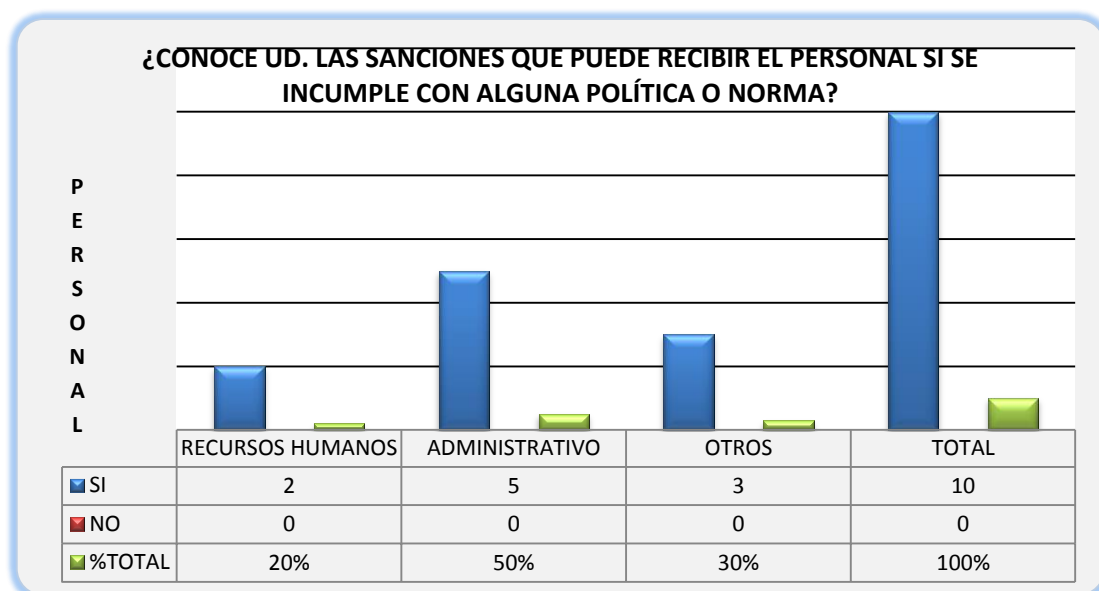
Podemos afirmar que solo el 20% de los trabajadores no se sienten cómodos con el ambiente de trabajo, siendo estos 1 administrativo y 1 trabajador de otra área, es decir podemos concluir que la mayoría de trabajadores(80%) están cómodos en su ambiente de trabajo; ya que éstos afirman que no han tenido inconvenientes en su centro de labores.

TABLA N° 5

## CONOCIMIENTO DE SANCIONES

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	2	0	2	20%	0	20%
ADMINISTRATIVO	5	0	5	50%	0	50%
OTROS	3	0	3	30%	0	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 5  
CONOCIMIENTO DE SANCIONES

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

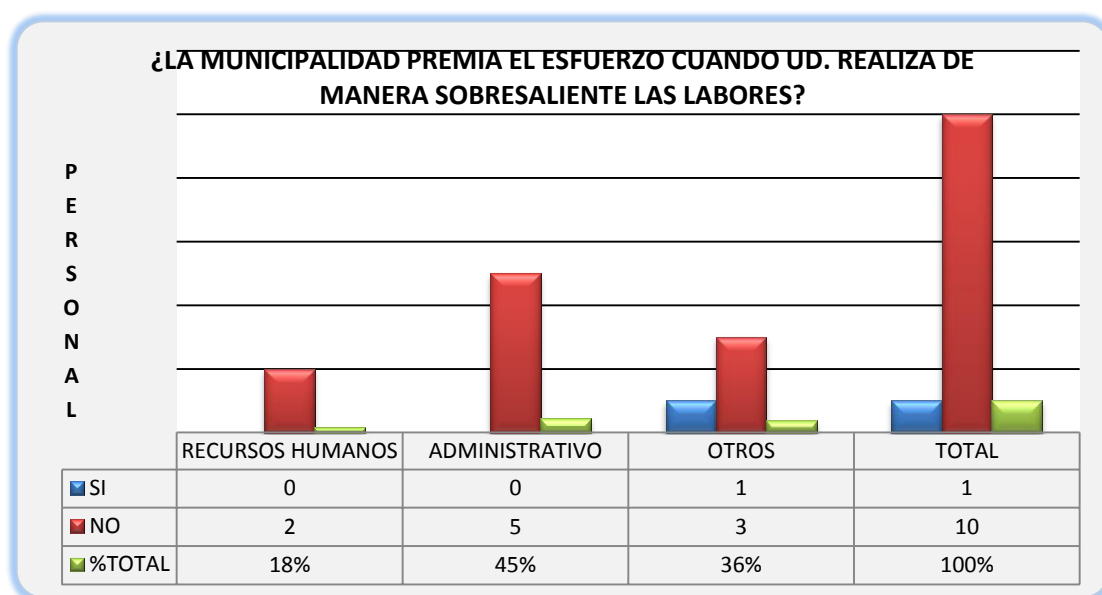
El 100% de trabajadores encuestados manifiestan estar al tanto de las sanciones por incumplir alguna política y/o norma; puesto que ya han ocurrido sanciones en la institución, como suspensión laboral sin goce de haberes, o memos de llamados de atención.

TABLA N° 6

## PREMIACIÓN AL ESFUERZO

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	<b>2</b>	0%	22%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	<b>5</b>	0%	56%	50%
OTROS	1	2	<b>3</b>	100%	22%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 6  
PREMIACIÓN AL ESFUERZO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

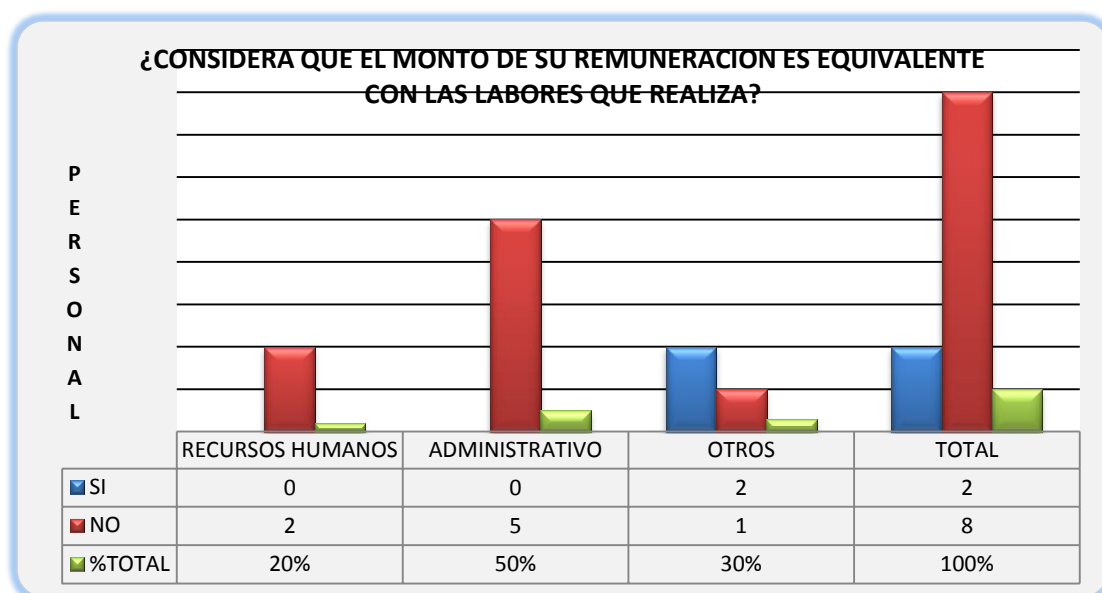
El 90% de los encuestados afirma que no se premian los esfuerzos de los trabajadores, siendo éste un punto muy débil en la relación de afianzamiento entre el trabajador y la entidad a la cual pertenece, en este caso la municipalidad.

TABLA N° 7

## EQUIVALENCIA SUELDO - LABORES

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	<b>2</b>	0%	25%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	<b>5</b>	0%	63%	50%
OTROS	2	1	<b>3</b>	100%	13%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 7  
EQUIVALENCIA SUELDO - LABORES

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

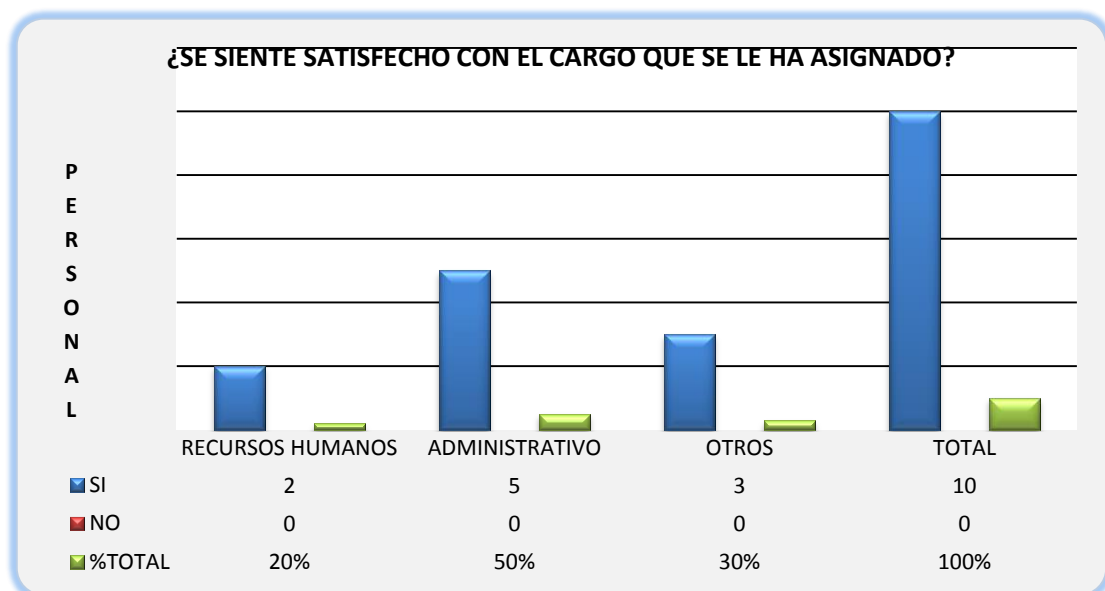
Podemos ver que el 80% de los encuestados afirma que no recibe una remuneración equivalente a su trabajo, siendo esto una gran debilidad ya que un trabajador se siente comprometido con sus labores cuando es bien remunerado, o cuando es premiado por su buen desempeño, y al no estar conforme con su remuneración genera un conflicto laboral diario, debido a las necesidades del personal.

TABLA N° 8

## SATISFACCIÓN DEL PUESTO DE LABORES

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	2	0	2	20%	0%	20%
ADMINISTRATIVO	5	0	5	50%	0%	50%
OTROS	3	0	3	30%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 8  
SATISFACCIÓN DEL PUESTO DE LABORES

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

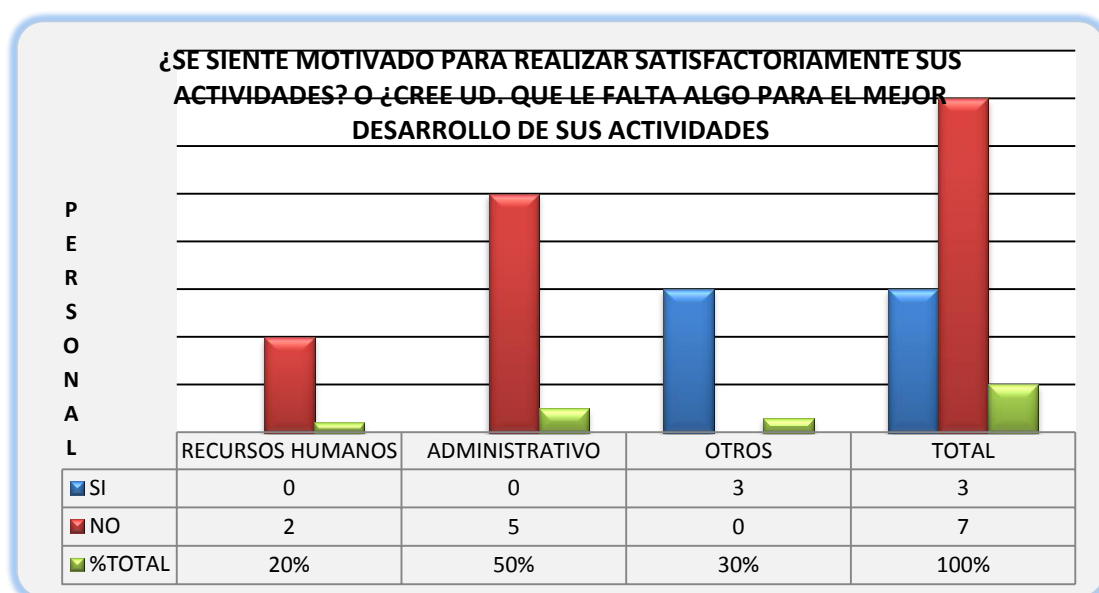
Vemos que el 100% de los trabajadores encuestados se muestran satisfechos con los cargos que ocupan dentro de la municipalidad, esto refleja en gran parte un buen proceso de selección de personal.

TABLA N° 9

## MOTIVACIÓN

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	29%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	5	0%	71%	50%
OTROS	3	0	3	100%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 9  
MOTIVACIÓN

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

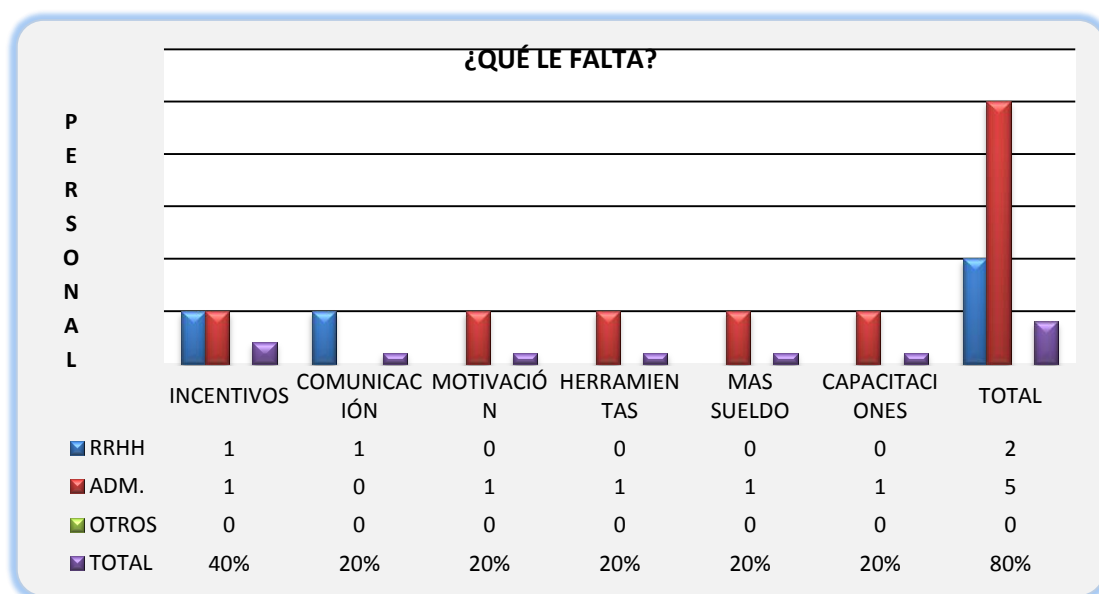
Como se puede observar el área de RRHH tanto como el personal administrativo no tienen una motivación para realizar sus labores, solo en otras áreas se puede encontrar personal motivado (30%), entonces podemos concluir que la falta de motivación viene por un abandono de los jefes inmediatos en éstas áreas, lo cual podría mejorarse con un trato más directo, y amable con el personal a su cargo, y sugiriendo diversas recompensas por el buen desempeño del personal.

TABLA N° 9.1

## MOTIVACIÓN – LO QUE FALTA

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
INCENTIVOS	1	1	0	2	50%	20%	0%	40%
COMUNICACIÓN	1	0	0	1	50%	0%	0%	20%
MOTIVACIÓN	0	1	0	1	0%	20%	0%	20%
HERRAMIENTAS	0	1	0	1	0%	20%	0%	20%
MAS SUELDO	0	1	0	1	0%	20%	0%	20%
CAPACITACIONES	0	1	0	1	0%	20%	0%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>80%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 9.1  
MOTIVACIÓN – LO QUE FALTA

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

Del personal desmotivado (70%), podemos concluir que en su mayoría (2) es por falta de incentivos, seguido por la ausencia de comunicación y la falta de capacitaciones; es necesario poner mucho énfasis en esos puntos y realizar los ajustes necesarios tratando de satisfacer los requerimientos del personal, ya que esto conllevará a la mejora en su desempeño.

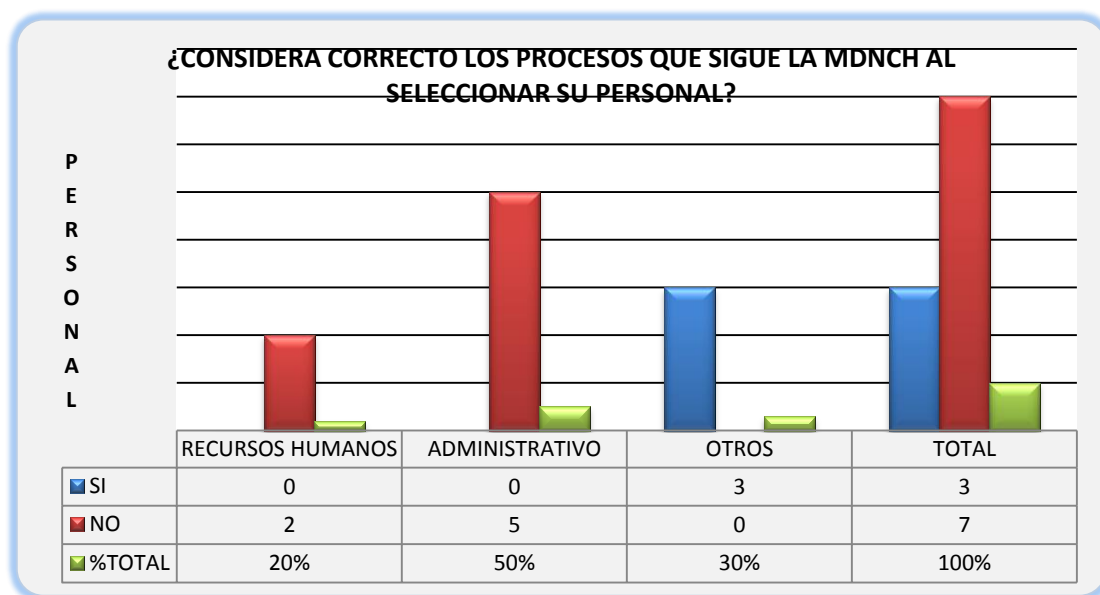


TABLA N° 10

## PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	29%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	5	0%	71%	50%
OTROS	3	0	3	100%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 10  
PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

Del gráfico podemos concluir que el 70% de los empleados creen que el proceso de selección de personal no es el más adecuado, ellos manifiestan esto puesto que dicen que hay personas que no realizan bien sus labores, o simplemente no cumplen con requisitos básicos para desempeñarse en el cargo.

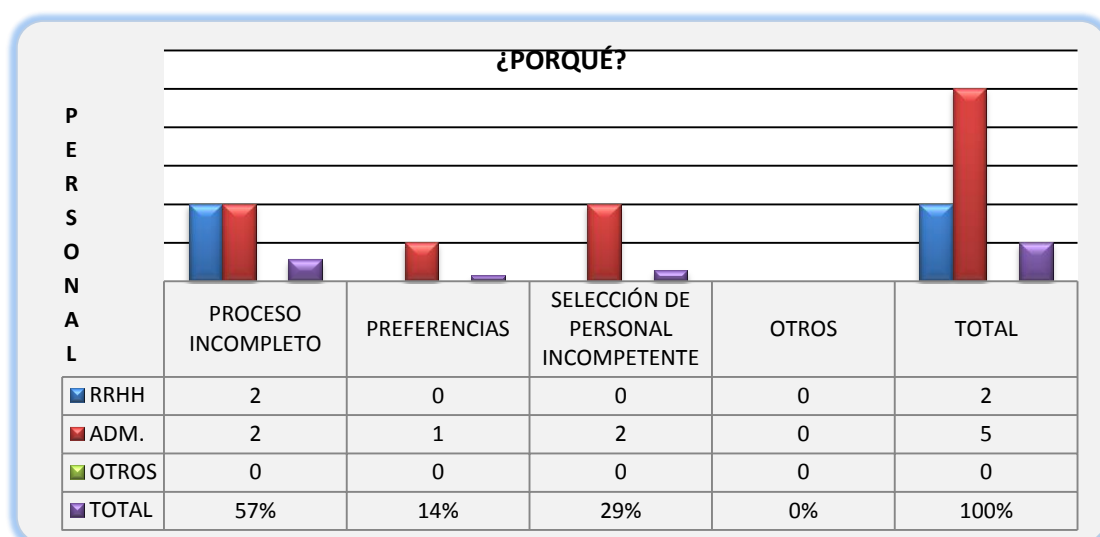
TABLA N° 10.1

## PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL CONT.

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
PROCESO INCOMPLETO	2	2	0	4	100%	40%	0%	57%
PREFERENCIAS	0	1	0	1	0%	20%	0%	14%
SELECCIÓN DE PERSONAL INCOMPETENTE	0	2	0	2	0%	40%	0%	29%
OTROS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 10.1  
PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL - CONTINUACIÓN.



**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

Del 70 % de empleados que creen que el proceso de selección de personal no es el más adecuado, podemos decir que el ítem con mayor incidencia es el de proceso incompleto, pues mencionan que no se cumplen con todos los pasos del proceso, sorteándose algunos en el camino, y esto a la larga perjudica a la entidad porque muchas veces no se eligen a las personas idóneas para los cargos requeridos.

TABLA N° 11

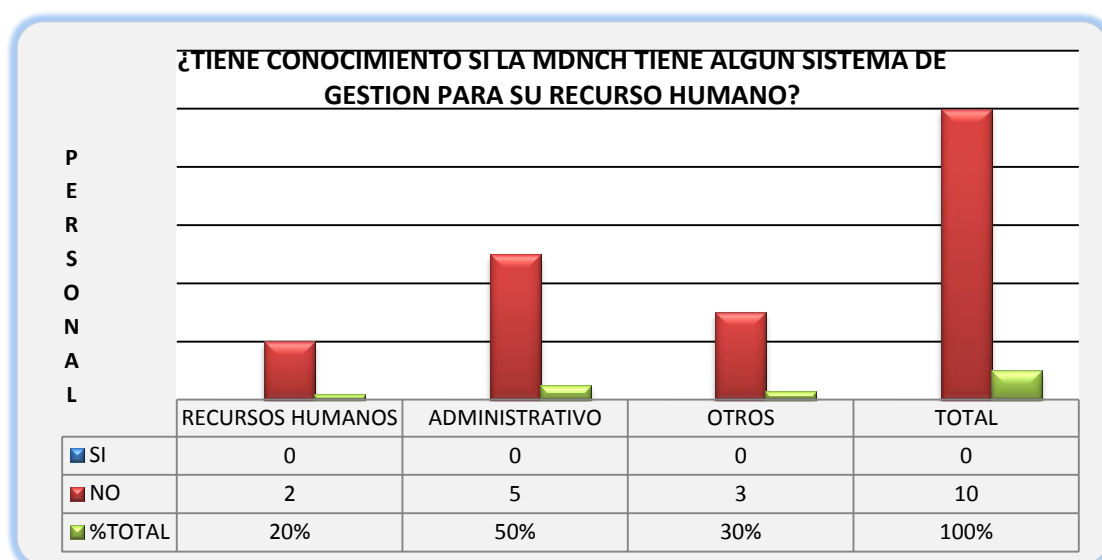
## CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	20%	20%
ADMINISTRATIVO	0	5	5	0%	50%	50%
OTROS	0	3	3	0%	30%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 11

## CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE SISTEMAS DE GESTIÓN



**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

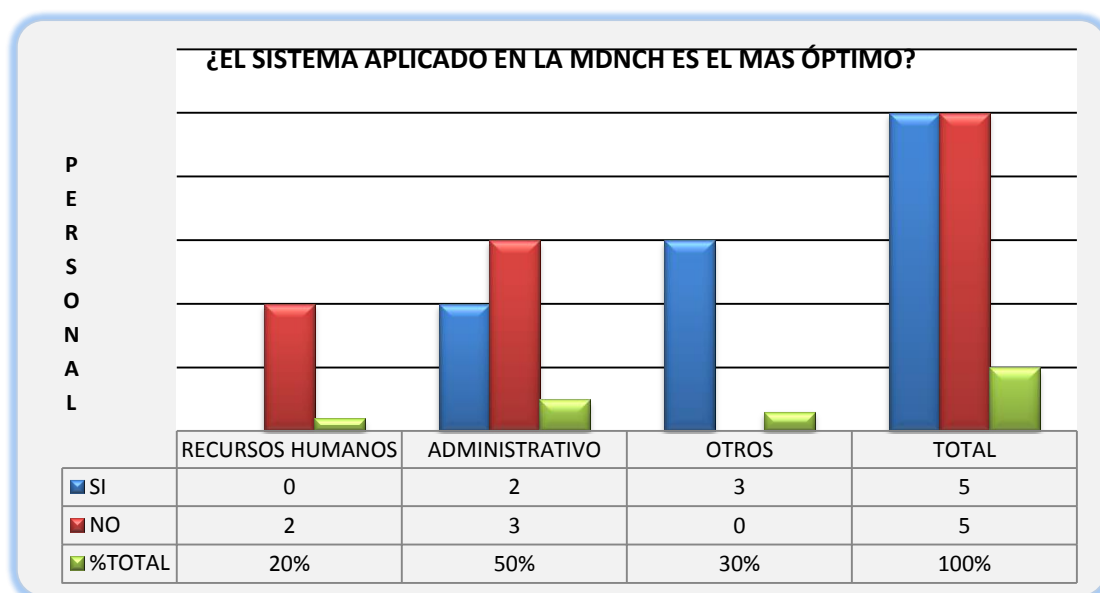
Podemos resumir este punto diciendo que no existe conocimiento alguno por parte del personal de la municipalidad acerca de un sistema de gestión para el RRHH, puesto que esta gestión se realiza de manera ordinaria, solo se controla el ingreso y salida del personal, y no se hace un trabajo que vaya más allá. Teniendo este conocimiento nos damos cuenta que sería de suma importancia implementar un sistema de gestión para el RRHH y así poder garantizar el éxito en las actividades diarias.

TABLA N° 12

## EFICACIA DEL SISTEMA APLICADO

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	40%	20%
ADMINISTRATIVO	2	3	5	40%	60%	50%
OTROS	3	0	3	60%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 12  
EFICACIA DEL SISTEMA APLICADO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

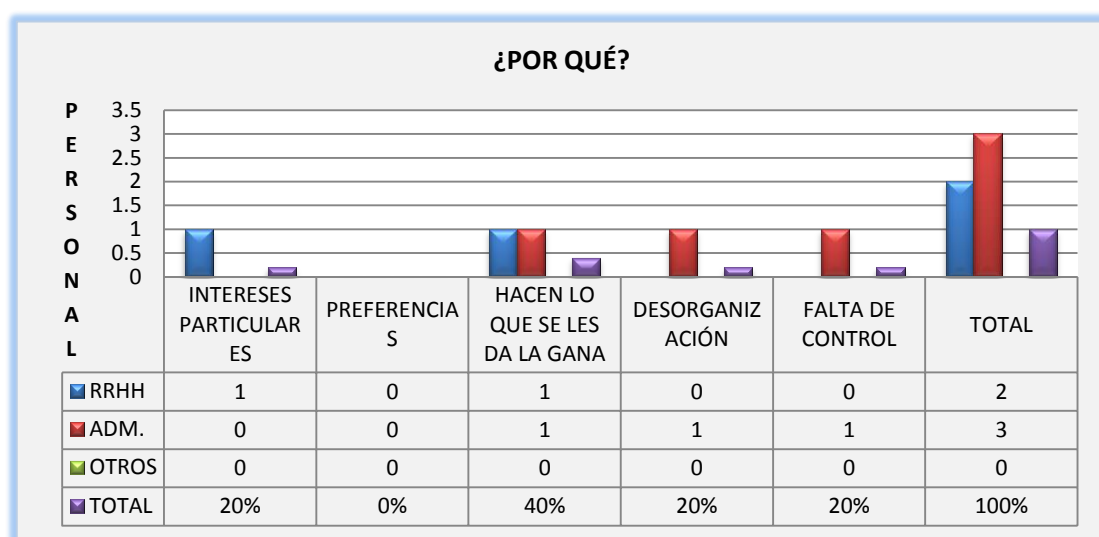
En esta interrogante las opiniones fueron divididas, ya que el 50% se encuentra conforme con el sistema de control de personal (reloj de control), pero el 50% cree que debe aplicarse un sistema más óptimo que pueda asegurarles una mejor gestión de su desempeño. Es decir el personal si está predispuesto a implantar un nuevo sistema de gestión para el RRHH.

TABLA N° 12.1

## EFICACIA DEL SISTEMA APLICADO CONT.

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
INTERESES PARTICULARES	1	0	0	1	50%	0%	0%	20%
PREFERENCIAS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
HACEN LO QUE SE LES DA LA GANA	1	1	0	2	50%	33%	0%	40%
DESORGANIZACIÓN	0	1	0	1	0%	33%	0%	20%
FALTA DE CONTROL	0	1	0	1	0%	33%	0%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 12.1  
EFICACIA DEL SISTEMA APLICADO CONT.

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

**INTERPRETACIÓN:**

Las personas que se muestran optimistas frente a implementar un nuevo sistema de gestión para el RRHH, mencionan que esto ayudaría a tener un mejor control del personal, ayudaría a una mejor organización de actividades, y a su vez de acuerdo al desempeño de los trabajadores puedan tener una mayor motivación en el trabajo diario, plasmando en este sistema los logros, y premios que se les puede brindar a ellos tales como un día de descanso o un incentivo monetario.

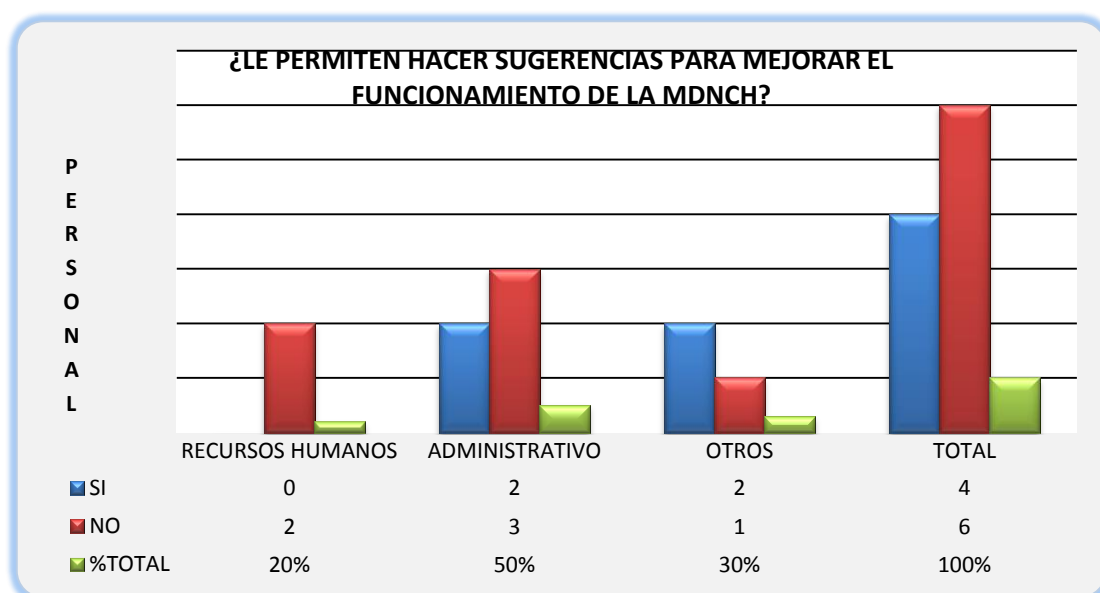
TABLA N° 13

## PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	0	2	2	0%	33%	20%
ADMINISTRATIVO	2	3	5	50%	50%	50%
OTROS	2	1	3	50%	17%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 13  
PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES



**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

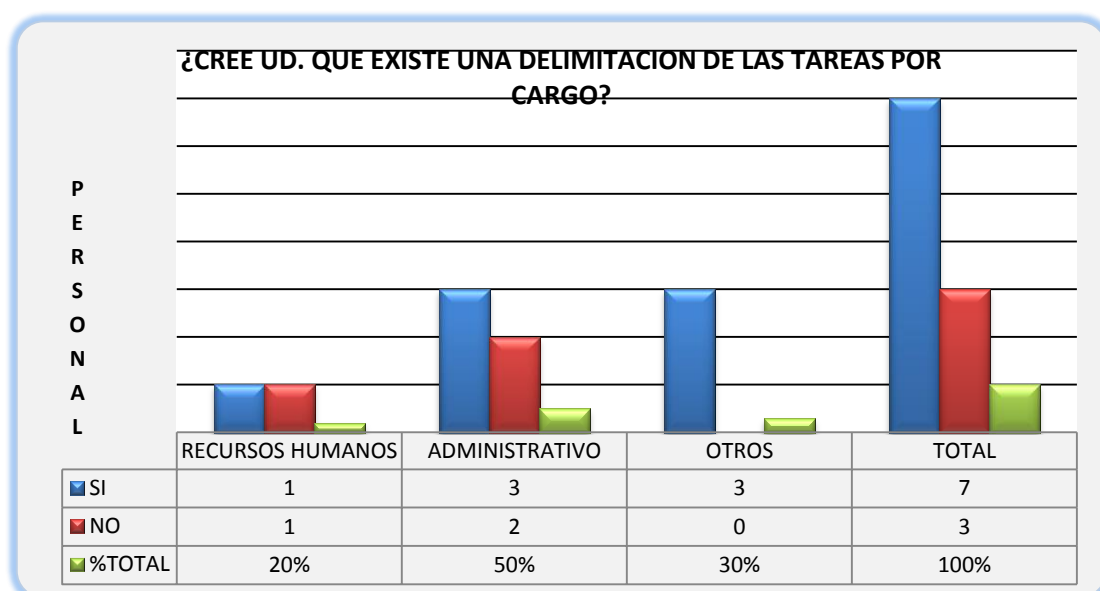
El 60% de trabajadores mencionan que no se les permite hacer sugerencias para mejoras en la Municipalidad, este es un punto que se debe mejorar ya que el aporte de ideas del personal interno es de suma importancia pues ellos saben las deficiencias que se tienen en el trabajo, y también pueden dar buenos aportes para la mejora respectiva.

TABLA N° 14

## DELIMITACIÓN DE TAREAS POR CARGO

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	1	1	2	14%	33%	20%
ADMINISTRATIVO	3	2	5	43%	67%	50%
OTROS	3	0	3	43%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 14  
DELIMITACIÓN DE TAREAS POR CARGO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

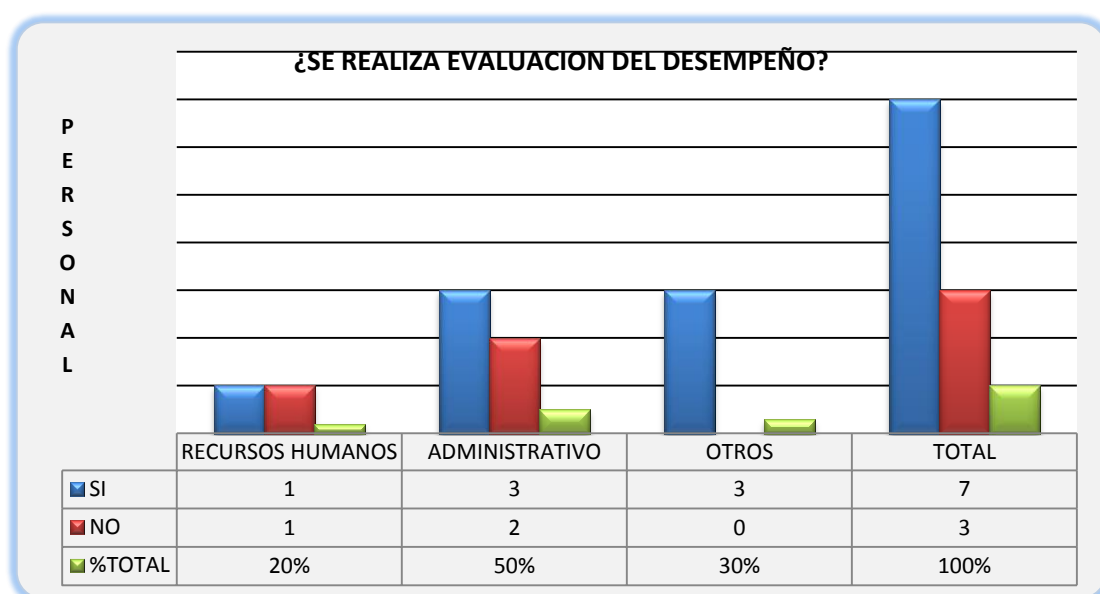
En este punto el mayor porcentaje de encuestados (70%) aseguran que si existe delimitación de tareas, esto a ellos les incomoda puesto que dependen mucho de otro trabajador para complementar sus labores, y eso también les restringe las iniciativas que ellos tienen de poder generar un valor añadido a su trabajo.

TABLA N° 15

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERSONAL	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	%TOTAL
RECURSOS HUMANOS	1	1	2	13%	50%	20%
ADMINISTRATIVO	4	1	5	50%	50%	50%
OTROS	3	0	3	38%	0%	30%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 15  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

El 70% de encuestados afirman que sí se les evalúa; ellos se refieren a la supervisión que les hace su jefe inmediato de vez en cuando, aunque también debería implantarse evaluaciones continuas sobre el conocimiento de las funciones que realiza cada trabajador, para así darse cuenta que le falta conocer al personal, y brindar capacitaciones para el desempeño óptimo de sus labores.

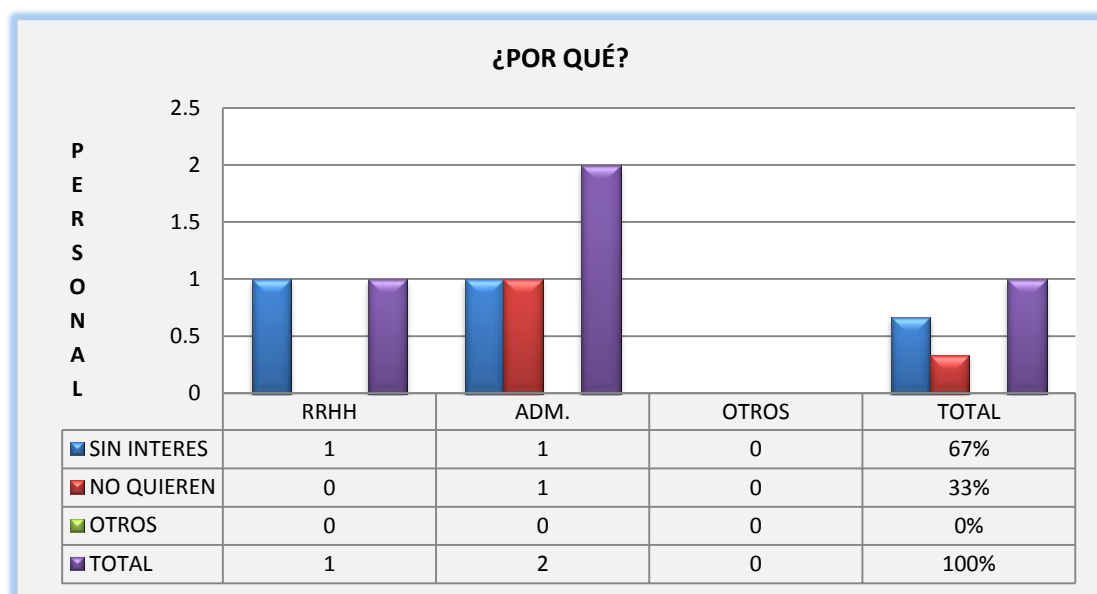


TABLA N° 15.1

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONT.

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
SIN INTERES	1	0	0	1	100%	0%	0%	50%
NO QUIEREN	0	1	0	1	0%	100%	0%	50%
OTROS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 15.1  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONT.

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

**INTERPRETACIÓN:**

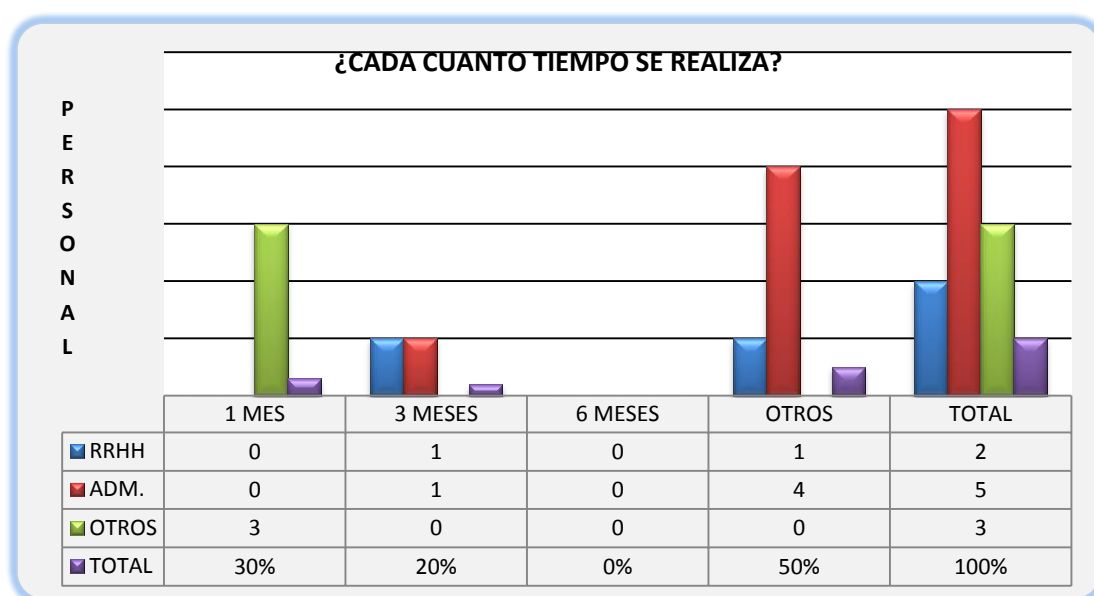
El 30% de los encuestados manifiestan que no se realiza una evaluación en cuanto a su desempeño, creen ellos porque no existe ningún interés en el trabajo que desarrollan por parte del empleador, además no se enfocan en capacitarlos, puesto que le restan importancia a esos factores o simplemente no lo toman en cuenta, dado que se ha hecho una rutina laboral y sus jefes creen que no debe mejorarse nada

TABLA N° 16

## FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
1 MES	0	0	3	3	0%	0%	100%	30%
3 MESES	1	1	0	2	50%	20%	0%	20%
6 MESES	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
OTROS	1	4	0	5	50%	80%	0%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 16  
FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

**INTERPRETACIÓN:**

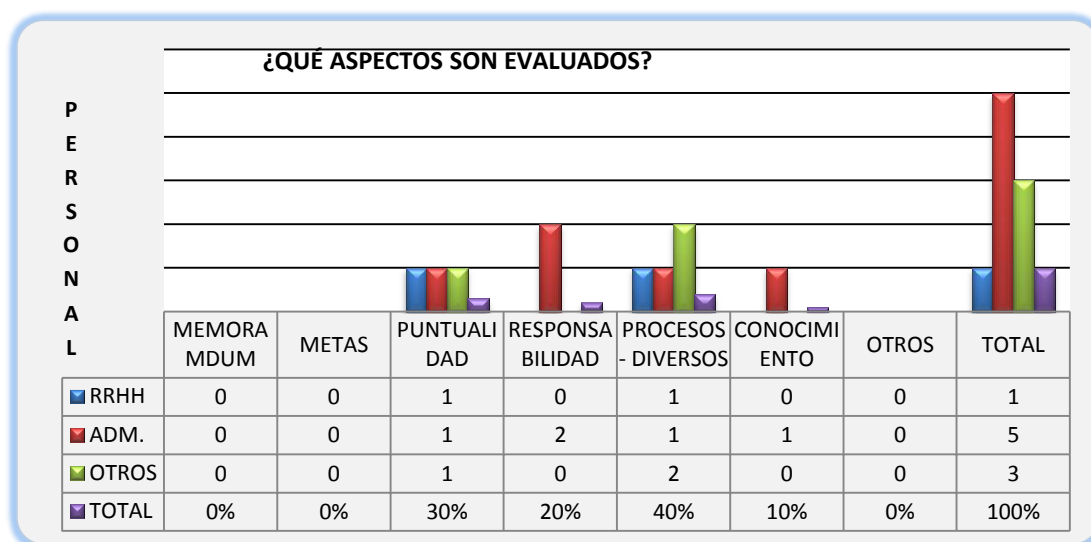
La mayoría de los encuestados (50%) no manifiesta un periodo exacto de evaluación de su desempeño, es decir se le evalúa con muy poca frecuencia, solo el 30% menciona que se le hace un monitoreo mensual, podemos sugerir que se plantee una evaluación más frecuente y exhaustiva con la única finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores.

TABLA N° 17

## ASPECTOS DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
MEMORAMDUM	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
METAS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
PUNTUALIDAD	1	1	1	3	100%	20%	33%	30%
RESPONSABILIDAD	0	2	0	2	0%	40%	0%	20%
PROCESOS - DIVERSOS	1	1	2	4	100%	20%	67%	40%
CONOCIMIENTO	0	1	0	1	0%	20%	0%	10%
OTROS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 17  
ASPECTOS DE EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

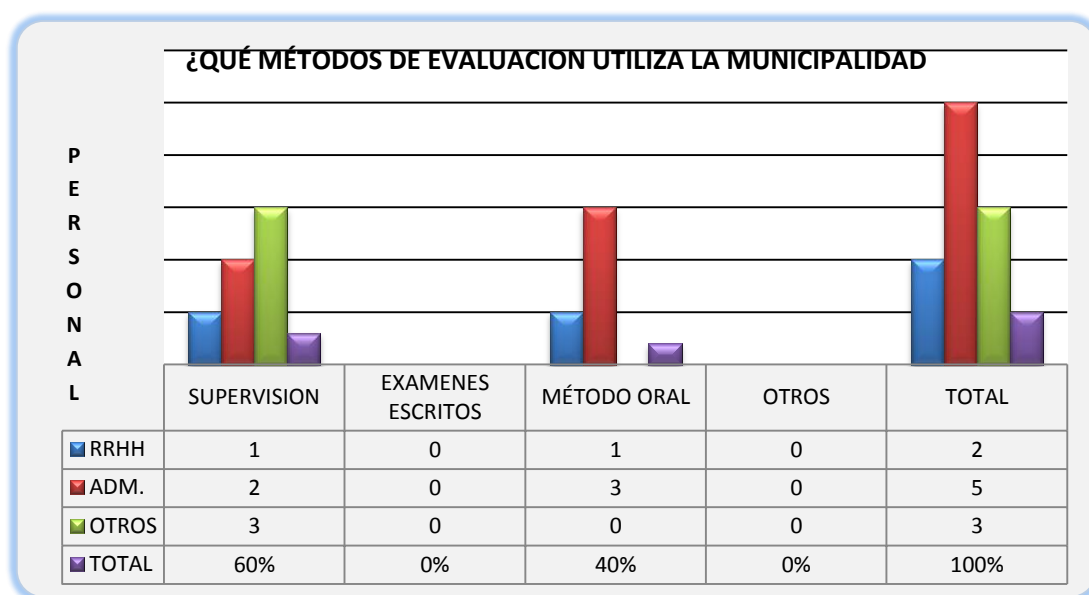
Los encuestados manifiestan que el punto más observado en la evaluación es el de los procesos que se desarrollan en el trabajo (40%), seguidos por la puntualidad (30%) y la responsabilidad (20%) y en último lugar los conocimientos (10%), éste último punto debe ser reconsiderado como básico para que el personal pueda desempeñarse correctamente pues los conocimientos son elementales para cualquier actividad.

TABLA N° 18

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

PERSONAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL	RRHH	ADM.	OTROS	TOTAL
SUPERVISION	1	2	3	6	50%	40%	100%	60%
EXAMENES ESCRITOS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
MÉTODO ORAL	1	3	0	4	50%	60%	0%	40%
OTROS	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
TOTAL	2	5	3	10	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

GRÁFICO N° 18  
MÉTODOS DE EVALUACIÓN

**Fuente:** encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad.

## INTERPRETACIÓN:

El 60% del personal nos manifiesta que el método para evaluarlos más frecuente es el de supervisión, seguidos por el método oral (40%), aquí se refleja la falta de evaluación de conocimientos a través de exámenes escritos, y también se debe reforzar la capacitación para obtener unos buenos resultados en este tipo de evaluaciones.

## 4.2. DISCUSIÓN

Según la evaluación realizada a la Municipalidad Distrital Norte Chico en el periodo 2011 mediante la auditoría de gestión se determinó que la entidad adolece de deficiencias en sus procesos de selección de personal por la razón de no contar con la normatividad de reglamentación, gestión de control y sistemas de gestión adecuados y eficientes para el recurso humano pertinente por parte de la administración, asimismo el personal que labora actualmente en la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no se encuentra capacitado para ejercer eficientemente sus actividades, asimismo no se siente motivado para realizar sus actividades de manera eficaz. Además se puede determinar que las personas que laboran en la no son las idóneas para ocupar el puesto de labores ya que la selección de estos no se ha desarrollado propiamente con los procesos estipulados en los reglamentos internos, entre otras.

Cabe mencionar que estas deficiencias encontradas se deben a que la municipalidad no pone en práctica sus políticas internas y decretos establecidos propiamente por norma expresa, así como el poco interés en capacitar a su personal, una falta de motivación, un incorrecto proceso de selección del personal, entre otros aspectos que impiden el incremento en la optimización de estos recursos, todo ello con la finalidad de no generar gastos por estos rubros sino mas bien direccionarlos a otras actividades y /o obras que les generan mayores beneficios económicos, pero si se sigue esta práctica la gestión de la municipalidad se verá afectada generando grandes pérdidas por los malos manejos del personal incompetente, ocasionando potencialmente el despido del personal y habiendo generado un gastos innecesario y pérdida de tiempo.

Donald E. Klingner (2002), define que es la Organización del Estado Peruano, creada por norma expresa, que ejerce función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos,

para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.

Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake (1997), asume que la función primordial de los recursos humanos debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente.

Para Maristany Jaime (2000), la descripción de las funciones que lleva a cabo los recursos humanos en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar, teniendo consigo un sistema de calidad que le permita la administración adecuada para la obtención de los resultados deseados.

Tovalino Castro Fiorella (2011), afirma que mediante el proceso de reclutamiento, la organización tiene como función primordial, atraer candidatos a la empresa para de esta manera, poder abastecer su proceso de selección y así poder ocupar los puestos vacantes en la organización y mantener su statu quo; por tanto, nos estamos refiriendo a una actividad positiva y de invitación de nuevos valores a la empresa.

De acuerdo a las citas bibliográficas antes mencionadas y teniendo como referencia la gestión en la MDNCH se puede afirmar que en la municipalidad existe desconocimiento en lo referente a la gestión del recurso humano, así mismo el sistema que se aplica presenta deficiencias en lo que respecta al manejo, control y evaluación del personal, por lo que habiendo determinado estas fallas y analizado los comentarios de los autores se procedió a realizar la auditoría de gestión en la municipalidad concluyendo finalmente que el sistema CEA ORDENADORES es una herramienta completa y eficaz para la operatividad, manejo, control y evaluación del recurso humano.

## **V. CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- ❖ Para determinar la problemática que se ha planteado en la presente investigación se aplicó una auditoría de gestión al área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico en el periodo 2011, el cual nos ha permitido decidir sobre el sistema más idóneo para optimizar la administración del personal.
- ❖ Después del proceso de auditoría aplicado se pudo determinar que CEA ORDENADORES es el sistema que le permitirá a la municipalidad distrital Norte Chico tener un mejor control y manejo en los procesos concernientes al personal, generando así mejores y mayores beneficios.
- ❖ Se analizaron los diferentes softwares de gestión de recursos humanos determinando que en su mayoría son incompletos y es muy poco probable adaptarlos a la municipalidad.
- ❖ La Municipalidad de Norte Chico del Departamento de Lambayeque utiliza solo un controlador de entradas y salidas para su personal.
- ❖ En la mayoría de deficiencias encontradas se puede determinar que son causadas principalmente por la mala gestión, así como la escasa motivación e incentivos al personal.
- ❖ En algunos casos se pudo apreciar que existía sobrecargo al personal, esto por evitar contratar a otra persona más para que ejecute ese rol, consiguiendo finalmente una mala atención al poblador y quejas.

- ❖ Se puede determinar que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque no cuenta con un sistema óptimo de gestión para los recursos humano.
- ❖ De acuerdo con los resultados en esta investigación se ha evidenciado que en el periodo 2011 existe una deficiencia en el sistema que ha venido empleando la municipalidad Distrital Norte chico, asimismo se puede mencionar que el personal si bien es cierto se sienten cómodos con las labores que desempeñan, pues a pesar de no habérseles presentado un manual de organizaciones y funciones conocen las actividades diarias que realizaran aunque algunos manifiestan que tienen ciertas limitaciones y no se les permite tener iniciativa al cambio, asimismo que la municipalidad no les brindaba ningún tipo de capacitación ni reconocimiento, lo cual en algunos de los casos generaba falta de motivación para realizar su trabajo.
- ❖ En su mayoría los trabajadores opinaron que la remuneración que perciben no es equivalente con las labores que realizan y que el proceso que se aplica para la selección de su personal no es correcto por factores preferenciales, proceso incompleto o por la selección de personal incompetente. Finalmente todos trabajadores mencionaron que desconocen de algún sistema para optimizar la gestión del recurso humano.



## 5.2. PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se determinó que en la Municipalidad Distrital Norte Chico en el periodo 2011 ha venido utilizando un sistema que era en tanto deficiente pues no le permitía realizar un buen control de personal.

Es por ello que se propone la implementación de nuevo sistema que le permita registrar los movimientos concernientes al personal, el cual no solo les permita un mejor desempeño laboral de los trabajadores sino también un mejor y mayor control de la utilización de ese sistema.

Según las evaluaciones realizadas a diferentes tipos de sistemas se pudo determinar que CEA ORDENADORES es el sistema más idóneo para el mejor control, en la evaluación y optimización del personal puesto que los aplicativos que contiene le permitirán ingresar datos con los cuales podrá conocer al personal que se desea contratar, desde la etapa de aspirantes hasta la contratación del mismo

Asimismo se recomienda utilizar diferentes mecanismos de motivación, capacitación, y reconocimiento al esfuerzo destacado del personal para complementar su incremento en la optimización de sus actividades laborales, rendimientos y resultados para con la municipalidad



## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Donald E. Klingner (2002), La administración del personal en el sector público, IV Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- ❖ Valle Cabrera Ramón (1995), La gestión estratégica de los recursos humanos, I Edición, Editorial Adisson Wesley Iberoamericana, S.A, Buenos Aires-Argentina.
- ❖ Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake (1998), El futuro de la dirección de recursos humanos, I Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona.
- ❖ Tovalino Castro Fiorella (2011), Manual de gestión de recursos humanos, I Edición, Ediciones Caballero Bustamante S.A.C, Perú.
- ❖ Maristany Jaime (2000); Administración de Recursos Humanos; I Edición; Pearson Education S.A.; Buenos Aires-Argentina.
- ❖ William S. Swan, Ph. D. (1991), Cómo escoger el personal adecuado, I Edición, Grupo editorial Norma, Bogotá-Colombia.
- ❖ William B. Werther, Jr. Keith Davis (2000), Administración de recursos humanos, V Edición, Mc Graw Hill editores, México.
- ❖ Miguel H Bravo Cervantes (2000), Control Interno, I Edición, Editorial San Marcos, Perú
- ❖ Miguel H Bravo Cervantes (2003), Auditoría Integral, I Edición, Editorial FECAT, Perú
- ❖ Alvin A. Arens, James K. Loebbecke (1996), Auditoría un enfoque integral, VI Edición, Editorial Pearson Education, México.

### • LINGOGRAFÍA

- ❖ <http://www.ceaordenadores.com/personal/personal-3000>

## **VII. ANEXOS**

### **• ANEXO 1: Modelo de Reglamento de Evaluación del Desempeño Laboral para una Municipalidad**

#### **Reglamento**

Entendemos por evaluación del Desempeño Laboral, al proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus metas que llevan a cabo obligatoriamente las entidades.

#### **Capítulo I: Del Ámbito y Objetivos**

Artículo 1º El presente Reglamento norma el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores de la Municipalidad de.....

Artículo 2º La Evaluación de personal tiene por objetivos:

- a. Evaluar el rendimiento, en el desempeño de las funciones de cada servidor de la Municipalidad, en relación al cargo que desempeña.
- b. Proporcionar información individual de los servidores municipales, como referencia para determinación de políticas y acciones de personal. (Ascensos, rotación capacitación, etc.)

Artículo 3º El presente Reglamento ha sido aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° .....

#### **Capítulo II: Disposiciones Generales**

Artículo 4º La Evaluación del Desempeño Laboral comprende a todo el personal de empleados y obreros tanto nombrados como contratados de la Municipalidad.

Artículo 5º Para todo efecto, el evaluador del nivel mínimo será el jefe de unidad o departamento.

Artículo 6° Para los efectos de la Evaluación del Desempeño Laboral, los trabajadores, serán clasificados en dos grupos ocupacionales.

A: Trabajadores con responsabilidad de mando

B: Trabajadores individuales

Artículo 7° La Evaluación se efectuará por factores según el grado que corresponda.

Artículo 8° La Oficina de Personal es responsable de:

- a. Organizar y ejecutar el proceso técnico de evaluación de personal.
- b. Orientar al personal evaluador y evaluado sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral mediante charlas e instrucciones impresas, etc.
- c. Elaborar, reproducir y distribuir la documentación necesaria para la aplicación del proceso de evaluación.  
Elaborar el informe final con los resultados del proceso técnico de evaluación.

Artículo 9° El resultado de la calificación es de carácter confidencial y sólo tendrán acceso a él y en cada caso, los responsables de evaluar y los encargados del proceso.

### **Capítulo III: Del Procedimiento de Evaluación**

Artículo 10° El proceso de evaluación se iniciará mediante la distribución de formatos e instrucciones.

Artículo 11° El evaluador utilizará el formato diseñado según los grupos ocupacionales definidos, debiendo llenar los datos correspondientes a identificación, así como registrar con un aspa (X) el grado de calificación que corresponda, según los indicadores establecidos.

Artículo 12° Con los resultados de la evaluación el evaluador sostendrá una entrevista con el evaluado para comunicarle su apreciación sobre su desempeño. Esta reunión se desarrollará para efectos de revisar sistemas de trabajo y establecer las correcciones futuras que incidan en el mejoramiento del desempeño.

#### **Capítulo IV: De los Elementos de la Evaluación**

Artículo 13° Los elementos del Programa de Evaluación del Desempeño Laboral serán:

- d. **Evaluado.-** Es aquel trabajador, cualquiera que sea el cargo o jerarquía que ocupa, y que es calificado.
- e. **Evaluador.-** Es aquel trabajador que realiza la evaluación y que corresponde al Jefe o Supervisor encargado de apreciar el desempeño de sus colaboradores inmediatos. El nivel jerárquico mínimo del Evaluador corresponde al del jefe de unidad o departamento.
- f. **Ratificador.-** Es el Jefe Inmediato del Evaluador a quien le corresponde refrendar u observar la evaluación efectuada.

Artículo 14° Para los efectos de la calificación del Desempeño Laboral de los trabajadores, éstos serán clasificados en dos grupos Ocupacionales de acuerdo a la siguiente descripción.

- a. Trabajadores con responsabilidad de mando: Formulario "A"
- b. Trabajador Individual: Formulario "B"

## Capítulo V: De los Factores y Grados de Evaluación

Artículo 15° En función a las características predominantes en cada grupo ocupacional se utilizarán tres factores principales a saber:

**a) Evaluación del Rendimiento de Trabajo.-**

Evalúa el cumplimiento oportuno en calidad y cantidad de las metas de trabajo y funciones asignadas.

**b) Evaluación de las Aptitudes Personales.-**

Evalúa la apreciación de las cualidades personales del servidor a través de aptitudes que dinamizan su desarrollo personal en el trabajo.

**c) Evaluación de la Capacidad Potencial.-**

Evalúa las aptitudes y potencialidad para ocupar cargos de mayor responsabilidad tendentes a lograr su desarrollo personal en el trabajo.

Cada uno de los factores definidos contendrá indicadores de apreciación de diversa intensidad y amplitud, a fin de evaluar al personal según características propias de cada factor.

Artículo 16° Los Grados de Calificación son los siguientes:

**1.5. Excelente.- (10 puntos)**

Este calificativo significa que el rendimiento es excepcional y del más alto nivel. Excelente es aquel trabajador que además de cubrir a cabalidad los requerimientos del cargo, contribuye permanentemente con trabajos que propenden al desarrollo de la municipalidad.

**1.6. Muy buena.- (8 puntos)**

Este calificativo indica que el rendimiento del servidor es superior a las exigencias normales del cargo, realizando valiosos aportes a la municipalidad.

1.7. **Bueno.-** (6 puntos)

Este calificativo significa que el rendimiento en el servidor es el esperado normalmente, se cumple con los requerimientos del cargo y la ocupación es desempeñada de manera eficiente.

1.8. **Regular.-** (4 puntos)

Este calificativo significa que el rendimiento del servidor está por debajo de lo normalmente esperado en el desempeño de sus funciones. El personal que tenga este calificativo deja dudas sobre los resultados de su trabajo y requiere de una supervisión frecuente.

1.9. **Insuficiente.-** (01 puntos)

Significa que el rendimiento del servidor no alcanza los mínimos requerimientos del puesto. La persona evidencia desarrollo inadecuado en el trabajo.

• **ANEXO 2: FORMULARIOS A USAR**

**EVALUACIÓN PARA TRABAJADOR CON RESPONSABILIDAD DE MANDO**

**INSTRUCCIONES**

- a) Este formato será llenado por el Jefe Inmediato.
- b) Hay 10 grados de calificación por cada factor (Son 3)
  - Rendimiento en el Trabajo
  - Aptitudes Personales
  - Capacidad Potencial
- b) Comparar la eficiencia del trabajador frente a los requerimientos del puesto
- c) Coloque un aspa (X) en la casilla respectiva.
- e) Los puntajes son los siguientes:
  - E - Excelente, 10 puntos;
  - MB Muy Bueno, 8 puntos;
  - B - Bueno, 6 puntos
  - R - Regular, 4 puntos;
  - I - Insuficiente, 1 punto.
- b) Los datos consignados son estrictamente personales.
- g) Periodo comprendido de evaluación será entre los últimos 6 meses.

Nombres y Apellidos .....	Código .....
Nombre del Cargo .....	Código .....
Dependencia .....	



• **ANEXO 3: EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO**

INDICADORES DE CALIFICACIÓN	Grados de Calificación				
	E	MB	B	R	I
1. Establece políticas orientadas a la consecución de los objetivos del área asignada.					
2. Define claramente objetivos que permitan alcanzar las metas propuestas con una adecuada racionalización de recursos.					
3. Ejecuta oportunamente planes, programas y actividades asignadas.					
4. Demuestra capacidad para orientar, supervisar al personal, delegando autoridad.					
5. Soluciona casos con efectividad, analizando y evaluando los hechos importantes.					
6. Posee análisis crítico que le permite tomar decisiones en asuntos importantes.					
7. Verifica que las actividades se desarrollen de acuerdo al plan establecido y dicta las normas correctivas necesarias.					
8. Demuestra conocimiento y capacidad para aplicar técnicas, métodos y procedimientos en el trabajo.					
9. Aplica medidas correctivas al personal a su cargo cuando el caso lo requiere.					
10. Demuestra responsabilidad en la entrega oportuna de los trabajos encomendados.					
SUMAR TODOS LOS PUNTOS:(      ) puntos					

• **ANEXO 4: ENTREVISTA FUNCIONARIO**

**ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL NORTE CHICO - MDNCH.**

En este cuestionario, se presentan una serie de preguntas relacionadas con las competencias, comportamientos, eficiencia, eficacia y otros factores del recurso humano que pueden ser relevantes para el desarrollo de una mejor gestión y el posible diseño de un sistema más adecuado para la dirección de los mismos.

## DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Ciudad.....

**Puesto.....**

**Departamento.....**

**Dirección.....**

Sector.....

**Actividad económica de la organización.....**

## FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus principales funciones en esta entidad?
2. Tiene manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo
  - a) Si
  - b) No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. Las funciones del personal están establecidas de acuerdo al MOF y al perfil del puesto?
4. ¿Bajo qué régimen la municipalidad contrata a su personal?
5. ¿Existen trabajadores que desempeñen más de una labor?
6. ¿Qué criterios asume la municipalidad para aquellos que incumplen su labor?

7. ¿Existe un sistema de medición del desempeño dentro de la municipalidad?
- c) Si \_\_\_\_\_
- d) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Piensa que este sistema empleado, es el adecuado para la municipalidad?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿La municipalidad le brinda capacitaciones?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Con que frecuencia?
- a) 1 mes
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) Otros Especifique \_\_\_\_\_
11. ¿Cuán efectivo cree Ud. Que es el personal que tiene esta municipalidad?
12. ¿Cómo se dan cuenta que necesitan nuevo personal?
13. ¿Cómo se realiza la búsqueda para la contratación de nuevo personal?
14. ¿Existe una delimitación de las tareas por cargo?
15. ¿Se realiza evaluación del desempeño?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
16. ¿Cada cuanto tiempo se realiza?
- a) 1 mes
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) Otros Especifique \_\_\_\_\_
17. ¿Qué aspectos son evaluados?
18. ¿Qué métodos de evaluación utiliza la municipalidad?
19. ¿Qué propósito motiva la evaluación?

20. ¿Cómo resuelven las desavenencias de la municipalidad?
21. ¿Realizan sus empleados sugerencias para mejorar el funcionamiento?
22. ¿Ha puesto en práctica alguna de ellas?
23. ¿Qué tan útil le ha resultado ponerlas en práctica?
24. ¿Existe una política de incentivos?
25. ¿Ha notado cambios en el desempeño a partir de esta práctica?
26. ¿Qué capacitación poseen sus empleados?
27. ¿Brinda la municipalidad capacitación?
28. ¿La municipalidad utiliza algún sistema para la optimización de su recurso humano?

a) Si ☐

b) No ☐

De ser afirmativa la respuesta especificar  
cual:.....

29. ¿Qué método utiliza para controlar a su personal?
30. ¿Conoce algún sistema para gestionar adecuadamente al recurso humano?

a) Si ☐

b) No ☐

De ser afirmativa la respuesta especificar  
cual:.....

• **ANEXO N°5: ENTREVISTA TRABAJADOR**

**ESTUDIO PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL NORTE CHICO - MDNCH.**

En este cuestionario, se presentan una serie de preguntas relacionadas con las competencias, comportamientos, eficiencia, eficacia y otros factores del recurso humano que pueden ser relevantes para el desarrollo de una mejor gestión y el posible diseño de un sistema más adecuado para la dirección de los mismos.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Ciudad**.....

**Puesto**.....

**Departamento**.....

**Dirección**.....

**Sector**.....

**Actividad económica de la organización**.....

**FORMULACIÓN DE PREGUNTAS**

1. ¿Cree Ud. que ejecuta de manera óptima las labores a su cargo?

Si ☐

No ☐

2. Le han hecho saber por escrito sus funciones

Si ☐

No ☐

3. ¿La municipalidad le brinda capacitaciones?

Si ☐

No ☐

De ser positiva la respuesta responda ¿con que frecuencia?

Interdiario ☐

Semanal ☐

Quincenal ☐

Mensual ☐

Otro \_\_\_\_\_

4. ¿Se siente cómodo con el ambiente físico y/o laboral?

Si ☐

No ☐

5. ¿Conoce Ud. las sanciones que puede recibir el personal si se incumple con alguna política o norma?

Si ☐

No ☐

De ser negativa la respuesta responda ¿Porque?

\_\_\_\_\_

6. ¿La municipalidad premia el esfuerzo cuando Ud. realiza de manera sobresaliente las labores?

Si ☐

No ☐

Sólo si respondió “sí” ¿Cómo?

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el monto de su remuneración es equivalente con las labores que realiza?

Si ☐

No ☐

8. ¿Se siente satisfecho con el cargo que se le ha asignado?

Si ☐

No ☐

9. ¿Se siente motivado para realizar satisfactoriamente sus actividades?  
O ¿cree ud que le falta algo para el mejor desarrollo de sus actividades?

Si ☐

No ☐ ¿Qué le falta? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera correcto los procesos que sigue la MDNCH al seleccionar su personal? ☐

Si ☐

No ☐ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

11. ¿Tiene conocimiento si la MDNCH tiene algún sistema de gestión para su recurso humano?

Si ☐

¿Cuál? \_\_\_\_\_

No ☐

12. ¿El sistema aplicado en la MDNCH es el más óptimo?

Si ☐

No ☐ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Le permiten hacer sugerencias para mejorar el funcionamiento de la MDNCH?

Si ☐

No ☐

14. ¿Cree ud. que existe una delimitación de las tareas por cargo?

Si ☐

No ☐

15. ¿Se realiza evaluación del desempeño?

Si ☐

No ☐ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Cada cuanto tiempo se realiza?

1 mes ☐

3 meses ☐

6 meses ☐

Otros ☐ Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Qué aspectos son evaluados?

Especifique

\_\_\_\_\_

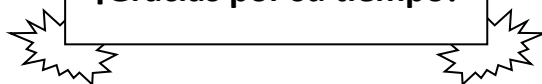
\_\_\_\_\_

18. ¿Qué métodos de evaluación utiliza la municipalidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su tiempo!**





• **ANEXO N°7: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variables	Definición Conceptual		Definición Operacional Aspectos/Dimensiones	Indicadores	Items
INDEPENDIENTE					
La auditoría de gestión	Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.		Evaluar los objetivos y planes organizacionales. Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento. Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles. Verificar la existencia de métodos adecuados de operación. Comprobar la correcta utilización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase de Planeación</li><li>• Fase de Ejecución</li><li>• Fase de informe</li><li>• Fase de Seguimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de la muestra a ser evaluada.</li><li>• Precisión y determinación de recursos, tiempo, metas y objetivos de la actuación.</li><li>• Informes parciales y definitivo</li></ul>
Sistemas de gestión de RR.HH.	Sistema que permite el control y mejor gestión de los RR.HH		Proceso y control del RR.HH	SORH	¿El control de los RR.HH es el más adecuado?
				SCM	¿La gestión de RR.HH. es la más adecuada?
				EB SPAIN	¿Ayudaría la implementación de un sistema en la gestión de los RR.HH?
				BOLD WOORKPLANNER	¿Cómo optimizaría la administración de los RR.HH?
				ISOFT RRHH	¿Es costosa la adquisición de un sistema?
				CEA ORDENADORES	¿Permitirá una mejor evaluación y control del desempeño del personal?
DEPENDIENTE					
Recurso humano	Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización		Supervisión	observación minuciosa de la labor de los colaboradores	¿Existe una adecuada supervisión en la entidad?
	Funciones	Actividad que tiene a cargo cada persona en una empresa	nivel de dinámica en las labores	tareas encargadas	¿Es dinámico el trabajo en la entidad?

Capacitación	Es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual	eficiencia de los trabajadores	mejor desempeño del área o entidad	¿Cuál es el nivel de eficiencia de los trabajadores?
Responsabilidades	Es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u obligación	verificar puntualidad y compromiso de los colaboradores	eficiente desarrollo de sus labores	¿Cuál es el nivel de compromiso de los trabajadores?
promoción y desarrollo	Impulsar al RRHH para desarrollar adecuadamente sus labores e incentivarlos para lograr beneficios mutuos	incentivar a los trabajadores	aumento de sueldo y/o cargo	¿Están bien motivados los trabajadores?
remuneración	Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva	dependencia de las labores a realizar	esfuerzo físico y mental	¿Cumplen adecuadamente los trabajadores con las labores encargadas?
asistencia	Concurrir a laborar a la entidad pública	cumplimiento con horarios de trabajo establecidos	cuaderno o medio de control de asistencia	¿Se cumple con los horarios establecidos?
permisos	Tiempo libre de obligaciones, de vacaciones, etc.	actitudes positivas y colaboración en el trabajo	apoyo a sus compañeros	¿Los trabajadores colaboran en la entidad?
faltas y sanciones	Inasistencia al ente y castigos por inasistencias y otros motivos injustificados o contrarios a la política de la empresa	revisión de control general del trabajador	revisión de sus memos e incumplimiento de labores	¿El record laboral del trabajador es adecuado?
sobrecargos	Asignar al personal más de un cargo como parte de sus labores a realizar en la empresa	nivel de cumplimiento de tareas encomendadas	evaluación del tiempo suficiente para cumplir las labores	¿El trabajador cumple con su trabajo en el tiempo y la manera adecuada?

## **INFORME TÉCNICO DE SISTEMAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NORTE CHICO**

### **1. NOMBRE DEL ÁREA**

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

### **2. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN**

Marita Saavedra Peña

Ing° CIP Deyvi Alonso Ramírez Atoche

CIP: 120539

### **3. CARGO:**

Supervisor de Comisión

Auditor 2 especialista en sistemas.

### **4. FECHA**

21 de julio del 2011

### **5. JUSTIFICACIÓN**

Al identificar la desigualdad que existe en la gestión que se lleva en los recursos humanos de las municipalidades y otros entes del sector público, donde existen deficiencias ocasionadas por diversos factores de una mala administración de estos recursos en las entidades públicas. Por ello es importante, que se cuente con un sistema que permita optimizar la gestión del RRHH.

La MDNCH cuenta con un Sistema de Gestión, que le permite controlar la hora de entrada y salida del recurso humano, esto con el fin de mejorar de manera continua el desempeño tanto de su puntualidad y con ello la eficiencia de sus actividades dedicadas a la prestación de servicios municipales, ya sean en predios, tasas, tramites diversos, etc.

La MDNCH ha determinado sus procesos principales así como sus interrelaciones los cuales son descritos en el manual de Procesos en el que se indica los criterios y métodos para controlar su operación, los recursos necesarios, así como lo referido a su medición, análisis y seguimiento propiciando siempre un objetivo principal, la mejora continua de los mismos.

Lo que se busca es que los sistemas de gestión aplicados ya sean en proceso de reclutamiento, selección y contratación del Personal así como su eficiente desempeño laboral sea idónea, con experiencia y altamente calificado, cumpliendo con perfiles técnicos apropiados, logrando así contribuir a que la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque consolide su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional en atención al cliente.

Por las razones expuestas la Municipalidad Distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque necesita implementar un mejor sistema para la optimización del RRHH, para lo cual se ha elaborado un análisis comparativo entre las alternativas más apropiadas, tomando en cuenta las deficiencias existentes respecto a la gestión del recursos humano, buscando con la presente evaluación implementar el sistema más adecuado que se adapte a las necesidades de la entidad y por consiguiente mejore la gestión del personal del recurso humano.

## **6. ALTERNATIVAS**

Considerando la necesidad de implementar un sistema hacia una mejor administración de los recursos humanos en la Municipalidad Distrital Norte Chico, buscando minimizar las deficiencias, y contribuyendo al bienestar de la comunidad, por lo tanto se plantean sistemas para una mejor optimización de los recursos humanos, entre los cuales tenemos:

- ✓ CEORRHH
- ✓ CEA ORDENADORES
- ✓ BOLD WORKPLANNER
- ✓ ISOFT RRHH

## 7. ANÁLISIS COMPARATIVO TÉCNICO

Se detalla en el **ANEXO I**.

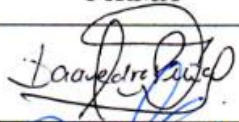

## 8. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTO – BENEFICIO

Se detalla en el **ANEXO II**.

## 9. CONCLUSIÓN

Según las evaluaciones realizadas a los diferentes tipos de sistemas se pudo determinar que CEA ORDENADORES tiene el sistema más idóneo para el mejor control, en la evaluación y optimización del personal puesto que los aplicativos que contiene le permitirán ingresar datos con los cuales podrá conocer al personal que se desea contratar, desde la etapa de aspirantes hasta la contratación del mismo.

## 10. FIRMAS

RESPONSABLE	CARGO	FIRMA
SAAVEDRA PEÑA MARITA PAOLA	SUPERVISORA DE AUDITORIA	
ING° CIP DEYVI ALONSO RAMÍREZ ATOCHE	INGENIERO DE SISTEMAS	

## ANEXO I DE INFORME TÉCNICO - SISTEMAS

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
CEORRHH	CEA ORDENADORES	BOLD WORKPLANNER	ISOFT RRHH
Argentina	Madrid	Barcelona	
CARACTERÍSTICAS			
v Multi-Usuario Multi-tarea Multi-Empresa Escalable, sin límite de empleados.	v Direcciones personales	v Asignación optimizada de las actividades del personal	v Gestión de Personal
v Adaptabilidad a todo convenio.	v Familiares	v Algoritmo de planificación	v Cálculo de Planillas
v Eficaces reglas de liquidación con posibilidad de configurar todo tipo de cálculo de conceptos.	v Ausencias	v Planificación integrada con los sistemas de información corporativa	v Evaluación del Desempeño
v Consola centralizada de empleados.	v Direcciones de contacto en caso de urgencias	v Gestión eficiente de turnos e incidencias	v Control de Asistencia
v Potentes herramientas gerenciales para análisis de costos y administración de los recursos humanos.	v Amonestaciones	v Definición de escenarios de simulación para la toma de decisiones	v Tareos y Timesheet
v Importación – Exportación de datos.	v Retrasos de puntualidad en el horario	v Visualización estratégica KPI'S	v Mejore la gestión de sus Recursos Humanos
v Informes configurables por el usuario	v Beneficios por cada empleado	v Reporte y control de actividades realizadas	v Optimice el tiempo de procesamiento y cálculo de su planilla
v Diversas modalidades de pago	v Titulación	v Gestión de contadores del trabajador	v Controle los eventos de su personal
v Impuesto a las ganancias	v Curso internos	v Movimientos de personal entre	v Integre la información de Recursos Humanos

		diferentes unidades	
v Adelantos, préstamos y embargos	v Cursos externos	v Workflow de aprobación de incidencias	v Genere en forma automática los archivos necesarios para la planilla electrónica
v Vacaciones	v Certificados de estudios y de titulación	v Flexibilidad y amigabilidad para el usuario	v Interface con Tele crédito y otros sistemas de pago de nóminas
v Contabilidad	v Salarios que ha tenido en las distintas fechas	v Generación automática de horarios	v Automatización de los procesos de Cálculo de Nomina, CTS, Liquidaciones, Impuesto a la Renta, etc.
	v Fotos por empleados	v Integración estándar	
	v Se visualizan calendarios de vacaciones del mismo empleado , viendo 6 meses	v Integración certificada con SAP	
	v Se pueden visualizar calendarios de vacaciones de todo el personal del mismo departamento, viendo un mes o de 2 en 2 meses.		
	v Ficheros de candidatos o aspirantes a entrar en la empresa		
	v Completísima base de datos de empleados, con más de 17 pantallas por cada empleado.		
	v Exportación de fichas a ficheros ASCII, para poderlos pasar a excel.		
	v De un mismo departamento se visualiza todo el personal correspondiente con la situación, mes a mes o de 2 en 2 meses.		
	v Fichero de categorías de personal		
	v Opcionalmente al programa se le puede añadir la posibilidad de conexión automática a Internet, subiendo los datos correspondientes, de manera que los empleados puedan ver sus datos propios		

	y sus propias vacaciones exclusivamente, por internet, si necesita más datos envíe un e-mail.		
	v Opcional el programa puede enviar mensajes SMS a teléfonos móviles		
	v Opcional el programa puede estar conectado a un sistema de información en Internet donde Vd. informa a su personal.		
	v Opcional el programa puede traspasar datos a una PDA o Pocket PC para poder llevar los ficheros del PC en la PDA.		

## ANEXO II DE INFORME TÉCNICO – SISTEMAS

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
CEORRHH	CEA ORDENADORES	BOLD WORKPLANNER	ISOFT RRHH
PRECIOS			
289 euros	Versión económica : hasta 20 empleados .....120 euros = S/.457.94	370 euros	350 euros
\$ 400.00	Versión comercial , ilimitados empleados .....340 euros = S/.1297.50	\$ 510.94	\$ 483.32
S/. 1,105.40	Versión en red , 2 puestos .....420 euros = S/.1602.79                      Cada ordenador más de 2 ...+ 120 euros = S/.457.94	S/. 1,411.98	S/. 1,335.66



## ANEXO N°8: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	FORMULACION DEL PROBLEMA	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES - OPERACIONALIZACION	DISEÑO METODOLOGICO				
						TIPO DE ESTUDIO	POBLACION	MUESTRA	METODOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION
AUDITORIA DE GESTION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL NORTE CHICO DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE EN EL PERIODO 2011 Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEJOR GESTION	¿La auditoría de gestión evaluada en el área de Recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque en el periodo 2011 permite decidir sobre sistemas de mejor gestión?	<b>AUDITORIA DE GESTION:</b> Definición, objetivos, Fases, Importancia, Propósito, Alcance, Técnicas <b>ENTIDADES PUBLICAS - MUNICIPALIDAD:</b> Definición, Función, Estructura Orgánica, Administración municipal, Base Legal	<b>GENERALES:</b> *** Aplicar la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque en el periodo 2011, para decidir sobre sistemas de mejor gestión. *** Proponer un sistema de gestión de los recursos humanos para la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque para una mejor gestión.	La auditoría de gestión da a conocer la gerencia al área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico del Departamento de Lambayeque en el periodo 2011 y permite decidir sobre sistemas de mejor gestión para sus recursos humanos.	<b>INDEPENDIENTE:</b> La auditoría de gestión, Sistemas de gestión de rr.hh	<b>APLICADA:</b> Puesto que los estudios, investigaciones, etc no se limitan al aspecto teórico sino a la aplicación de los mismos	Municipalidades del Departamento de Lambayeque	La municipalidad distrital de Norte Chico del departamento de Lambayeque	Los métodos de recolección que se han utilizado han sido: encuesta al personal y entrevista al funcionario	Apuntes de investigación, Entrevistas, Noticias, Artículos, Libros, Revistas, Tesis, Páginas Web
		<b>RECURSO HUMANO:</b> Definición, Objetivo, Importancia, Funciones, Procesos Técnicos, Capacitación <b>GESTION DE RECURSO HUMANO:</b> Definición, capacidades, Características, Formas de Optimización, Gestión de sistemas de optimización	<b>ESPECIFICOS:</b> *** Analizar los software de optimización de los recursos humanos. *** Analizar el sistema de administración que utiliza el estado para su personal. Evaluación de la gestión en el rrhh en la MDNCH. *** Determinar las causas de las deficiencias de gestión del rr.hh del en la MDNCH. *** Conocer si en la MDNCH existe sobrecarga del recurso humano, sus causas y consecuencias. *** Determinar la mejor alternativa de sistema de optimización de los recursos humanos para la MDNCH.	El Sistema de Cea Ordenadores es alternativa viable en la optimización de los recursos humanos que mejorará la gestión y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Norte Chico del Departamento de Lambayeque	<b>DEPENDIENTE:</b> El recurso humano	<b>PROPOSITIVA:</b> Porque la investigación permitió comparar los diferentes software para el recurso humano, en el cual se pudo determinar el más idóneo y elegirlo como la mejor propuesta para la municipalidad.  <b>DISEÑO DE INVESTIGACION:</b> Descriptiva-Longitudinal		<b>UNIDAD DE ANALISIS:</b> El área de recursos humanos		